



**Ana Catarina Fernandes
Pinho**

**Relatório de Estágio: A Gestão de Recursos Humanos e
o Processo de Recrutamento e Seleção no Município de
São João da Madeira**



**Ana Catarina
Fernandes Pinho**

**Relatório de Estágio: A Gestão de Recursos Humanos
e o Processo de Recrutamento e Seleção no Município
de São João da Madeira**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cristina Sousa Gomes, Professora auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

“O mundo está nas mãos daqueles que têm coragem de sonhar e correr o risco de viver os seus sonhos. Cada qual com os seus talentos”

Paulo Coelho

o júri

Presidente

Professor Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida
de Sousa Gomes
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Não poderia fechar a página de uma longa caminhada, sem antes agradecer a todos aqueles que me encorajaram e nunca me deixaram desistir.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Maria Cristina Gomes, por todos os ensinamentos e pela persistência e compreensão que sempre teve em me ajudar a corrigir todas as minhas falhas. Pela sua disponibilidade na concretização deste relatório.

Ao Município de São João da Madeira que me proporcionou (proporciona) uma oportunidade única e enriquecedora a nível profissional e a todas as pessoas que tive a honra e o privilégio de conhecer e com quem muito aprendi.

À Doutora Sofia Rocha, por tudo. Por me ter acolhido de braços abertos, por me dar a liberdade de falhar para aprender, pela confiança que diariamente deposita em mim, por me ter ensinado a ultrapassar todos os obstáculos com calma e serenidade, por ter sempre uma palavra inspiradora e amiga para me dar.

À Carla, por todo o tempo dedicado, pela bagagem que me proporcionou a nível profissional mas também pessoal. Por toda a sua amizade.

À Vera, pela inteligência que poucos conseguem ter, por todos os seus ensinamentos ao longo destes anos, pelas sugestões positivas que sempre me fez, por estar sempre pronta para me ajudar e aconselhar, mas também por todos os momentos divertidos com que sempre me presenteou.

À Universidade de Aveiro e aos laços de amizade que aqui se construíram.

Aqueles que me acompanharam nas noites longas de diversão mas também nas épocas mais dolorosas de exames. Por todas as boas memórias que juntos construímos. Em especial, à Cláudia e à Rita que me ajudaram a crescer e que juntas guardamos memórias que serão certamente recordadas. À Olívia que me demonstrou que, por vezes, os ventos sopram a favor e à Adriana, a alegria de muitos dias e a companhia de várias noites.

Aos meus pais por todos os sacrifícios que tiveram de fazer ao longo destes cinco anos mas acima de tudo, por sempre me encorajarem a continuar e nunca desistir, pelo apoio incondicional. Aos meus irmãos, por todos os momentos de descontração nas alturas mais tensas desta etapa e também pelo apoio que sempre me deram.

À minha avó por todos os momentos divertidos e por todo o auxílio que sempre me prestou nos momentos menos bons.

À D. Lucinda, uma pessoa muito especial, pela sua amizade e sinceridade, que involuntariamente me ajudou em momentos menos bons encontrando sempre o lado positivo para todos os contratempos da vida, proporcionando-me momentos de felicidade.

Por último, ao Paulo o encorajador de todo este percurso. O sol de todos os meus dias. Uma pessoa muito especial e importante na minha vida.

O meu sincero obrigado a todos!

palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Administração Local, Balanço Social, Orçamento de Estado, Imposições Orçamentais; Procedimento Concursal.

resumo

O presente relatório destina-se à conclusão do Mestrado em Administração e Gestão Pública, na vertente de Recursos Humanos, e desenvolveu-se com base no estágio curricular no Município de São João da Madeira. Com este trabalho pretende-se compreender qual o papel do Município de São João da Madeira face às profundas imposições orçamentais desde o ano 2012, em particular à contínua redução do número de trabalhadores nos Municípios.

Dada a importância do recrutamento e seleção no setor público, o relatório compreenderá a análise de procedimentos concursais nas Autarquias Locais, nomeadamente no Município em que decorreu o estágio.

Com base nas tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, tentar-se-á perceber qual o papel da Câmara Municipal de São João da Madeira na Gestão de Recursos Humanos.

keywords

Human Resource Management, Public Administration, Local Administration, Social Balance, State Budget, Budget Constraints, Tender Procedure.

abstract

This report was developed based on a internship which took place in the Department of Human Resources at São João da Madeira's City Hall. The document aims to conclude the Master in Public Administration and Management, on the scope of Human Resources.

The goal of this study is to understand the challenges faced by the city due to serious budgetary constraints since the year 2012, particularly the continued reduction of workers in the municipalities.

Given the importance of recruitment and selection on the public sector, the document will include an analysis of tender procedures in local government, specifically regarding the city where the internship was held.

Based on the work developed throughout the internship, attempts will be made in order to understand the role of São João da Madeira's City Hall in Human Resource Management.

Índice

Abreviaturas Utilizadas	
Introdução.....	1

Capítulo I- Apresentação do Município de São João da Madeira

1. O Município de São João da Madeira.....	4
2. Câmara Municipal de São João da Madeira	5
2.1. Missão, Visão e Valores.....	7
3. A Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos	8

Capítulo II- Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Características no Município de São João da Madeira

1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa	9
2. Os Recursos Humanos na Administração Local	17
3. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de São João da Madeira	19
3.1. Análise da evolução dos Recursos Humanos no Município de São João da Madeira entre os anos 2011 e 2014	28

Capítulo III- O processo de recrutamento e seleção: Procedimento Concursal

1. Introdução ao Procedimento Concursal Comum na Administração Pública	33
2. Fases do Procedimento Concursal	37
3. Processo de Seleção no Município de São João da Madeira	39
3.1. Métodos de Seleção	43
3.2. Ponderação dos métodos de seleção.....	48
3.3. Causas impeditivas de recrutamento.....	50

Capítulo IV- Atividades desenvolvidas durante o Estágio

1. Enquadramento das Atividades desenvolvidas.....	52
2. Atividades desenvolvidas ao longo do Estágio.....	52
2.1. Caracterização Recursos Humanos 2014.....	53
2.2. Apoio nos procedimentos concursais decorrentes do período de estágio.....	54
2.3. Balanço Social 2015.....	55
2.4. Organização de Contratos	56

2.5.	Mapas de Férias	57
2.6.	Apoio na realização da ADSE.....	58
2.7.	Outras tarefas realizadas.....	58
Considerações Finais		60
Referências Bibliográficas		63
 Anexos		
Anexo 1 - Tramitação do Procedimento Concursal.....		68
Anexo 2: Contrato Medida Emprego-Inserção		71

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - População residente em São João da Madeira 2011-2014	4
Gráfico 2 - Número de trabalhadores por cargo/carreira em 2014 no Município de S. João da Madeira	21
Gráfico 3 - Trabalhadores por cargo/carreira e sexo em 2014 no Município de S. João da Madeira	23
Gráfico 4 - Trabalhadores segundo a relação jurídica de emprego em 2014 no Município de S. João da Madeira	23
Gráfico 5 - Número de Trabalhadores por escalão etário em 2014 no Município de S. João da Madeira	24
Gráfico 6 - Número de trabalhadores por antiguidade em 2014 no Município de S. João da Madeira	25
Gráfico 7 - Estrutura habilitacional em 2014 no Município de S. João da Madeira.....	26
Gráfico 8 - Estrutura Remuneratória em 2014 no Município de S. João da Madeira (em euros)	26
Gráfico 9 - Custo Anual de Horas Extraordinárias em 2014 no Município de S. João da Madeira	27

Índice de Figuras

Figura 1 - Localização de São João da Madeira	5
Figura 2 - Organograma da Câmara Municipal de São João da Madeira	6

Índice de Quadros

Quadro 1 - Número de trabalhadores por carreira no ano 2015.....	7
Quadro 2 - Diferenças entre a Administração Pública e Administração Privada	14
Quadro 3 - Organização da Administração Pública.....	15
Quadro 4 - Número de trabalhadores por carreiras em 2014 no Município de S. João da Madeira	19
Quadro 5 - Entradas de trabalhadores em 2014 no Município de S. João da Madeira	21
Quadro 6 - Saídas de trabalhadores em 2014 no Município de São João da Madeira	21
Quadro 7 - Número de trabalhadores entre 2008-2014 no Município de S. João da Madeira ..	30
Quadro 8 - Imposições do Orçamento de Estado 2012- 2014	32
Quadro 9 - Métodos de Seleção aplicados no Município de São João da Madeira	47

Quadro 10 - Valoração dos Métodos de Seleção 49

Abreviaturas Utilizadas

AP- Administração Pública

AC- Avaliação Curricular

ACP- Avaliação de Competências por Portfólio

AP- Avaliação Psicológica

CEI- Contratos medida Emprego- Inserção

CFE- Curso de Formação Específica

CM- Câmara Municipal

CRP- Constituição da República Portuguesa

DGAEP- Direção - Geral da Administração e Emprego Público

DGRH- Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

EAC- Entrevista de Avaliação de Competências

EM- Exame Médico

EPS- Entrevista Profissional de Seleção

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

LGTFP- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

LVCR- Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações

PC- Prova de Conhecimentos

PF- Provas Físicas

RH- Recursos Humanos

RJAL- Regime Jurídico das Autarquias Locais

SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação e Desempenho na Administração Pública

SJM- São João da Madeira

Introdução

Para que fosse possível a concretização do presente relatório, intitulado de “A Gestão de Recursos Humanos e o Processo de Recrutamento e Seleção no Município de São João da Madeira”, foi necessário primeiramente optar pela realização de um estágio curricular a fim de concluir o Mestrado em Administração e Gestão Pública. A minha escolha deveu-se essencialmente à mais-valia da experiência que é possível adquirir ao longo dos meses de estágio, bem como a possibilidade de obter o primeiro contacto no âmbito laboral.

A Câmara Municipal de São João da Madeira foi a entidade que tornou possível a concretização deste estágio, acolhendo-me ao longo de oito meses – entre Outubro de 2015 e Maio de 2016 – na Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos. O tema escolhido é de elevada relevância no contexto do Mestrado em curso, permitindo, ainda, o desenvolvimento da capacidade de análise e compreensão da atualidade da Administração Pública Portuguesa.

Dada a complexidade inerente aos processos de mudança, importa analisar as alterações que se têm vindo a verificar, bem como as suas repercussões ao nível do Município e, mais concretamente, ao nível dos trabalhadores. Assim, o relatório de estágio introduz os Recursos Humanos enquanto ferramenta de gestão de pessoal e desenvolve o processo de recrutamento e seleção nos procedimentos concursais públicos.

É importante referir que a Administração Pública e a Administração Local sofreram algumas modificações por influência das mudanças verificadas na Gestão de Recursos Humanos e dos princípios defendidos pela Nova Gestão Pública. Esses princípios visam a implementação de medidas de reforma dos regimes de emprego público baseados na nomeação, com uma maior profissionalização, aproximando-se dos regimes de emprego do setor privado. Assim, o que distingue a Administração Pública da Administração Privada é o objeto sobre o qual incidem, os meios que utilizam e os fins que alcançam (Massuanganhe, 2011).

O estágio permitiu-me consolidar os conhecimentos desenvolvidos ao longo das aulas e adquirir competências, principalmente devido ao contacto direto com a área em que pretendo exercer futuramente a minha profissão, bem como pelo facto de exigir uma pesquisa e um estudo intensivo, necessários à realização do presente relatório.

A Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de São João da Madeira, fulcral para o bom funcionamento do Município, desenvolve vários

processos intimamente relacionados com diferentes conteúdos discutidos tanto na Licenciatura como no Mestrado.

Ao longo do relatório serão apresentadas as atividades desenvolvidas no estágio, no contexto das quais é também feita a caracterização dos Recursos Humanos deste Município, nomeadamente através do Balanço Social e da descrição das atividades desenvolvidas por cada trabalhador de acordo com o cargo desempenhado, referente ao ano 2014. Este documento foi a primeira atividade desenvolvida e é de ressaltar a sua importância. O Balanço Social é fulcral para as Autarquias Locais, na medida em que permite perceber as intenções do Município e a realidade no exercício de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Este é realizado anualmente, ambicionando uma maior responsabilidade social para as entidades. Segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) “o Balanço Social foi institucionalizado para os organismos autónomos da Administração Pública, através do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho e tornado obrigatório, em 1996, para todos os serviços e organismos com 50 ou mais trabalhadores, através do Decreto-Lei n.º 190/96, de 09 de Outubro”.

O estudo inclui também, uma parte direcionada para os procedimentos concursais, mais especificamente para o processo de recrutamento e seleção de candidatos, com base na Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho, designada de Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, e na Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro que regulamenta a tramitação do procedimento concursal. A LGTFP indica que qualquer órgão ou serviço que pretenda satisfazer necessidades a nível de pessoal deve respeitar uma série de procedimentos de modo a garantir a igualdade de oportunidades a todos os candidatos, e é neste sentido que serão também apresentadas – embora de uma forma mais generalizada – as várias fases do procedimento de concursos.

Deste modo, o trabalho apresentado não se debruçará apenas sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, desenvolvendo assuntos de grande relevância na atualidade e no âmbito das Autarquias Locais, nomeadamente do Município de São João da Madeira.

Como referido anteriormente, os Recursos Humanos na Câmara de São João da Madeira são uma secção essencial para o funcionamento da entidade. Por esse motivo, as tarefas que competem aos trabalhadores desta Divisão são, por vezes, bastante complexas. O facto de as funções correspondentes aos trabalhadores desta secção estarem envolvidas com o relacionamento diário com pessoas de diferentes escalões etários, diferentes níveis habilitacionais, diferentes funções que desempenham e, consequentemente, com mentalidades diferentes, torna-se por vezes uma questão delicada e, ao mesmo tempo, difícil de contornar.

Neste sentido, o presente relatório terá como finalidade compreender, através das tarefas realizadas e com base em documentação sustentada, qual a posição do Município de São João da Madeira face às sucessivas imposições orçamentais e como continuou a prestar um serviço de referência e qualidade.

O primeiro capítulo incidirá sobre uma breve apresentação da cidade de São João da Madeira, do Município e do local onde decorreu o estágio, mais concretamente a Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos.

O segundo capítulo compreenderá a evolução da Administração Pública, bem como, da Gestão de Recursos Humanos, mais detalhadamente, o caso do Município de São João da Madeira no ano de 2014. A concretização deste ponto será feita com base no Balanço Social da entidade relativo a esse ano. O Balanço Social é realizado anualmente, em Março, com dados no ano anterior. Neste sentido, a informação a analisar será a do ano de 2014, cujo Balanço Social foi feito em Março de 2015. A análise evolutiva diz respeito ao período de 2011 a 2014, na medida em que o ano de 2011 foi aquele em que as imposições a nível orçamental se começaram a intensificar. Deste modo, tentar-se-á perceber qual o posicionamento do Município de São João da Madeira face às imposições orçamentais, nomeadamente em matéria relativa à redução do número de trabalhadores.

No terceiro capítulo será feita uma introdução ao processo de recrutamento e seleção nos procedimentos concursais adotado com mais frequência na Administração Pública. Neste ponto, será apresentado, o modo como se processa o recrutamento e seleção de pessoal no Município de São João da Madeira. Apesar das restrições orçamentais desde o ano 2011, atualmente o recrutamento ainda existe - ponto que será desenvolvido ao longo do relatório.

No quarto capítulo será elaborado o enquadramento e a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, ressaltando a importância dos Recursos Humanos para o funcionamento do Município.

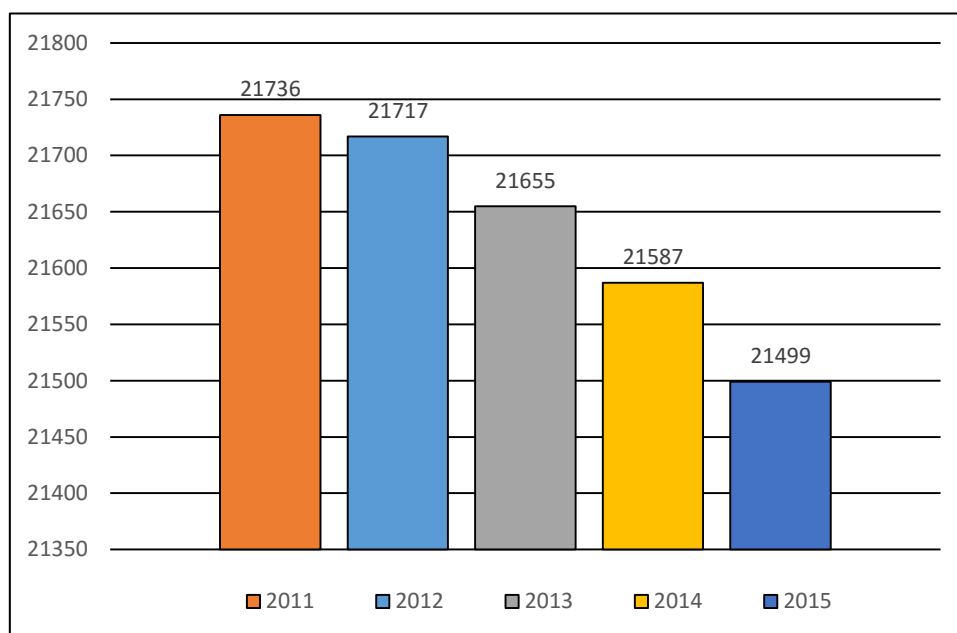
Por último, serão apresentadas as considerações finais de acordo com todo o trabalho desenvolvido e com a experiência vivenciada durante os meses de estágio, bem como, algumas propostas que considero relevantes para uma melhoria contínua dos serviços e para uma maior aproximação entre chefias e os seus trabalhadores.

Capítulo I- Apresentação do Município de São João da Madeira

1. O Município de São João da Madeira

São João da Madeira é uma cidade portuguesa que pertence ao distrito de Aveiro e se localiza na Área Metropolitana do Porto, conhecida por ser o único Município português com apenas uma freguesia e, também, o mais pequeno. É delimitada a norte e a oeste por Santa Maria da Feira e a Sul por Oliveira de Azeméis. Estes três Municípios constituem a NUTS de Entre Douro e Vouga, juntamente com Vale de Cambra e Arouca. O Município conta com um total de 21.499 habitantes.¹

Gráfico 1 - População residente em São João da Madeira 2011-2014



Fonte: PORDATA

O Município é bastante conhecido pelas várias indústrias de calçado que possui, bem como pelo setor da chapelaria, cujo sucesso levou à inauguração do Museu da Chapelaria em 2005. Neste contexto, esta pode ser considerada uma cidade em crescimento e com uma acentuada dinâmica populacional, embora tenha registado uma ligeira diminuição relativamente ao volume total da população. No entanto, pode ser considerada uma tendência que acompanhou a evolução populacional do país.

¹Dados referentes ao final do ano 2015 obtidos em www.pordata.pt

A figura que se segue apresenta a localização da cidade de São João da Madeira.

A detailed map of Portugal, showing major cities, roads, and a blue location pin. The map includes labels for cities such as Lisboa, Porto, Braga, Faro, and Évora. A blue location pin is placed near São João da Madeira, in the central-northern region of the country. The map also shows the Atlantic Ocean to the west and south, and the Spanish border to the east. Major roads are indicated by colored lines and numbers, and a grid of latitude and longitude lines is visible.

2. Câmara Municipal de São João da Madeira

Recentemente, foi ainda inaugurado o edifício da Oliva Creative Factory, considerado um espaço de cultura em diversas áreas e que, em 2015, foi reconhecida como uma das maiores e mais inovadoras fábricas da história industrial portuguesa. A Oliva Creative Factory tem como

principal fundamento transformar a criatividade e o talento em negócios. Deste modo, disponibiliza uma incubadora para empresas do setor das indústrias criativas e um *business centre* para empresas maduras. Para além destas empresas, existe ainda um Núcleo de Arte que possui um espaço para uma escola de dança, oficinas de restauro e sala de ensaios para futuras peças a apresentar no teatro da cidade, a Casa da Criatividade.

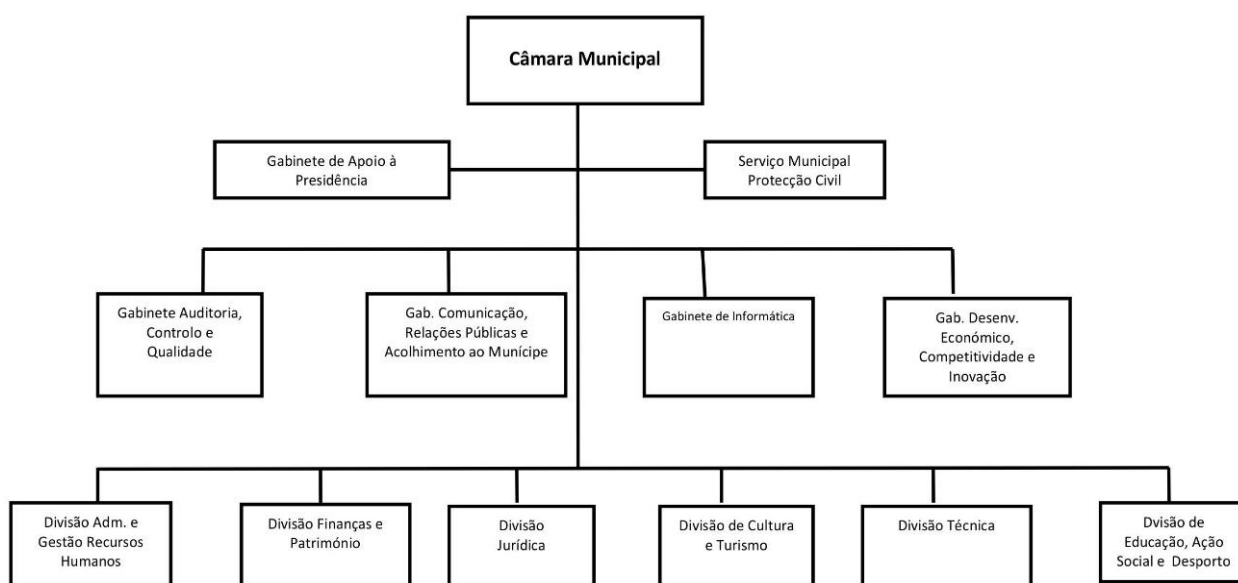
Atualmente, o Município de São João da Madeira conta com duas empresas municipais, a Águas de São João, que gere as águas e o saneamento da cidade, e a Habitar, que coordena as habitações sociais do Município.

No que se refere à sua constituição, a Câmara Municipal de São João da Madeira é composta por seis unidades orgânicas: Divisão Administrativa e Gestão de Recursos Humanos, Divisão das Finanças e Património, Divisão Jurídica, Divisão de Cultura e Turismo, Divisão Técnica, Divisão de Educação, Ação Social e Desporto.

O Gabinete de Desenvolvimento Económico, Competitividade e Inovação, o Gabinete de Auditoria, Controlo e Qualidade, o Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Acolhimento ao Município e, por último, o Gabinete de Informática são considerados serviços de apoio, não estando, por isso, incluídos nas unidades orgânicas.

Esquemáticamente, a Câmara Municipal de São João da Madeira apresenta-se da seguinte forma:

Figura 2 - Organograma da Câmara Municipal de São João da Madeira referente ao ano 2015



Fonte: Disponível em <http://www.cm-sjm.pt/files/19/19399.pdf>

A 31 de Dezembro de 2015, o Município de São João da Madeira era constituído por 255 trabalhadores. Do número total de trabalhadores, 6 são dirigentes intermédios, 69 são técnicos superiores, 39 são assistentes técnicos, 133 correspondem à categoria de assistentes operacionais, 4 são especialistas informáticos e 4 inserem-se em carreiras não revistas.

Quadro 1 - Número de trabalhadores por carreira no ano 2015

Carreiras	Número de trabalhadores em 2015
Dirigentes Intermédios	6
Técnicos Superiores	69
Assistentes Técnicos	39
Assistentes Operacionais	133
Especialistas Informáticos	4
Carreiras Especiais	4
Total	255

Fonte: Balanço Social 2015

2.1. Missão, Visão e Valores

A missão do Município de São João da Madeira consiste em “promover o desenvolvimento sustentável no Município de São João da Madeira, prestando serviços de qualidade, satisfazendo as necessidades coletivas e as expectativas dos clientes, criando, identificando e aproveitando oportunidades para contribuir para o bem-estar social e consequentemente para uma maior qualidade de vida”.²

A visão da Câmara Municipal de São João da Madeira passa por “contribuir para uma economia mais competitiva e diversificada, juntando aos sectores tradicionais de atividade novas áreas tendo por base o conhecimento, inovação tecnologia e criatividade, num

² Disponível em <http://www.cm-sjm.pt/17767>

ambiente com maior atratividade e com serviços públicos capazes de contribuir para as necessidades da sociedade, isto é, uma cidade para investir e viver”.²

No que se refere aos valores a que esta entidade se compromete, estes são: liderança; ética e transparência; isenção, justiça e imparcialidade; colaboração e boa-fé; qualidade e informação; eficiência e responsabilidade; criatividade e inovação e lealdade. Para garantir que estes valores são levados a cabo, a Câmara Municipal de São João da Madeira estabelece orientações estratégicas como a satisfação do cliente, e consequentemente, do interesse público, o cumprimento das atividades estabelecidas e ainda a adaptação dos recursos disponíveis às estruturas.

3. A Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio, com início a 1 de Outubro de 2015 e término em 31 de Maio de 2016, foram realizadas na Divisão Administrativa e de Gestão Recursos Humanos da Câmara Municipal de São João da Madeira. Esta secção é constituída por nove pessoas, integrando seis assistentes operacionais, duas assistentes técnicas e uma Chefe de Divisão, Doutora Sofia Rocha, que, provisoriamente, assegura a Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos, estando em regime de comissão de serviço na Divisão de Finanças e Património.

A Chefe de Divisão, com o apoio de duas assistentes técnicas, desempenha funções como: manutenção e atualização dos processos individuais do pessoal; o controlo de assiduidade de todos os trabalhadores; garantia de condições de higiene e limpeza para todos os trabalhadores; realização e abertura de procedimentos concursais, sob alçada superior; garantia e atualização de remunerações de todos os trabalhadores que se encontrem ao serviço e outro tipo de atividades necessárias ao bom funcionamento do Município.³

No que se refere às competências das assistentes operacionais desta divisão, uma das trabalhadoras desempenha funções de apoio a procedimentos administrativos, como o expediente, arquivo e secretaria. As restantes cinco assistentes operacionais asseguram tarefas de manutenção dos espaços, limpeza e conservação das instalações.³

³Disponível em documento interno “Caracterização dos Postos de Trabalho 2015”

Capítulo II- Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Características no Município de São João da Madeira

1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa

“O modelo clássico da função pública apesar das matrizes que assume, conforme a sua origem seja europeia ou americana, caracteriza-se assim e, em primeiro lugar, por assumir uma dicotomia entre política e administração e, como consequência, a neutralidade da administração” (Rocha, 2007).

Este modelo caracterizava-se (Rocha, 2007):

- Pela divisão do trabalho de acordo com as funções, agregando-se as tarefas estruturadas de acordo com a complexidade
- Hierarquia rígida
- Regulamentação de todas as características das funções da organização, para que os funcionários adotem rotinas
- Neutralidade no recrutamento de acordo com o mérito, através de procedimentos concursais e estruturação de carreiras
- Separação entre política e administração

O Estado só intervinha para assegurar serviços especiais os quais estavam ligados ao exercício de poder, tais como segurança, fisco, justiça e defesa.

“O recrutamento com base no mérito, a estrutura hierárquica e o sistema de carreiras constituem um requisito para salvaguarda da neutralidade dos funcionários públicos. Neste sentido os funcionários públicos devem aturar como máquinas” (Rocha, 2007). No entanto, nem as organizações são máquinas nem os funcionários podem ser vistos como burocratas sem objetivos próprios.

Neste contexto, vieram a contribuir para a modificação do modelo clássico: a Escola das Relações Humanas e a construção do Estado “Welfare” através do surgimento da burocracia profissional (Rocha, 2007).

As experiências de Hawthorne na Western Electric Company a partir de 1924 até 1932, levadas a cabo por Elton Mayo e outros investigadores, fizeram nascer a Escola das Relações Humanas. Este movimento veio contrariar abordagem clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor, isto é, a ênfase na estrutura e nas tarefas foi substituída pela ênfase nas pessoas. A motivação das pessoas devia-se à compensação financeira. Os investigadores

pretendiam demonstrar que a produtividade dependia das condições que existiam no trabalho (Rocha,2007).

A mudança que se verificou de um Estado Liberal para um Estado de “Welfare”, traduziu-se num alargamento das funções do Estado a áreas sociais e o aparecimento de profissionais que não se integraram no modelo de Weber. O Estado de Bem Estar Social ou o “Welfare State” defende a ideia de que o ser humano tem direito a um conjunto de bens e serviços que lhe devem ser garantidos e oferecidos de forma direta através do Estado ou de forma indireta, desde que o Estado assuma o papel de regulamentador.

Contudo, os vários estudos que foram feitos só mais tarde tiveram influência na Administração Pública. Muitos dos instrumentos de gestão foram utilizados pelo “New Public Management” na década de oitenta (Rocha, 2007).

Atualmente, a Administração Pública encontra-se em processo de transformação na área da gestão, tendo por base princípios assentes da Nova Gestão Pública, tais como, a profissionalização estabelecendo medidas de reforma dos regimes de emprego público no caso de nomeação, aproximando-se assim do setor privado. Deste modo, a ideia que se defende é de que o modelo de gestão presente no meio empresarial, com base na economia, eficiência e eficácia contribui para um melhor desempenho da função pública e para uma diminuição dos custos.

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública envolve decisões que são tomadas tendo em conta a relação entre a entidade pública e os seus trabalhadores, ou seja, embora as pessoas trabalhem individualmente, os objetivos a que se propõem alcançar são coletivos (Massuanganhe, 2011).

Através desta nova conceção da função de pessoal, verificaram-se mudanças: os dirigentes passaram a desempenhar um papel mais decisivo no seio da organização, isto é, começaram a investir em métodos de seleção para a escolha das pessoas certas com as características necessárias a ocupar os respetivos cargos, a desenvolverem novas práticas a nível profissional do recrutamento e internacionalização dos Recursos Humanos (Serrano, 2010).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos surgem impulsionadas pelas teorias organizacionais, pela globalização, pela cultura organizacional e pelas teorias comportamentais. A GRH envolve todas as decisões relativas à seleção de pessoas, às carreiras dos trabalhadores, à formação profissional, à integração dos trabalhadores e as suas respetivas remunerações.

A GRH evoluiu com base em teorias organizacionais, tais como o taylorismo, a burocracia e a Escola das Relações Humanas, mencionados anteriormente. Segundo estudos de alguns autores como Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, relativos a estruturas de processos

organizacionais, também as teorias comportamentais tiveram uma forte influência na GRH, nomeadamente ao nível da satisfação, motivação, influência, liderança e o trabalho em equipa.

Os termos “Gestão de Recursos Humanos” e “Recursos Humanos” têm vindo a substituir o termo de “Gestão de Pessoal”, envolvendo processos de gestão de pessoas nas organizações. A Gestão de Recursos Humanos visa empregar pessoas, desenvolvendo as suas capacidades e competências, através de exigência a nível organizacional. Ao longo dos anos surgiram várias tentativas de estabelecer um entendimento do comportamento humano no trabalho. No passado não existia a preocupação para com as relações pessoais, já que o foco era direcionado para as remunerações salariais, avaliação, formação e compensação de empregos. O constante crescimento do número de empresas e a necessidade de coordenar os esforços do elevado número de pessoas no local de trabalho levou ao desenvolvimento de teorias de gestão e de princípios (Serrano, 2010).

Deste modo, a evolução dos Recursos Humanos teve quatro fases distintas: a Administração de Pessoal, a Gestão de Pessoal, a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (Serrano, 2010).

A Administração de Pessoal, que surge, numa fase inicial, entre o final do século XIX e os anos de 1960, é descrita como a “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert, 1999). Este modelo vai ao encontro da abordagem Clássica da organização, dominada pelo fordismo e pelo taylorismo e, posteriormente, pelo movimento das relações humanas. As práticas chave deste modelo baseavam-se no recrutamento, formação, remunerações, recompensas e aspetos disciplinares.

Dado que a organização do trabalho era baseada numa ótica taylorista, os serviços de pessoas apenas se resumiam a uma parte integrante da administração geral da empresa. As dificuldades relativamente ao pessoal eram dirigidas por chefias com base em regulamentos, imposição da disciplina e em experiência profissional. As críticas apontadas a este modelo residiam no facto de a gestão de pessoal estar “separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não era percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal era encarado como um custo a minimizar existindo uma incompatibilidade entre os objetivos económicos e sociais da empresa” (Brandão e Parente, 1998: 24).

Mais tarde, surgiu o modelo de Gestão de Pessoal, que ocorreu entre 1960 e 1980, e levou à rutura da Administração de Pessoal. Com este modelo afirmou-se um novo paradigma baseado numa lógica qualitativa da Gestão de Recursos Humanos em oposição à lógica quantitativa, presente na função de pessoal. Neste contexto, foram criadas Direções de

Pessoal e os profissionais começaram a adquirir estatuto de gestores. A teoria organizacional tinha como base as Relações Humanas e o foco era direcionado para a “gestão previsional das carreiras” (Serrano, 2010).

A oposição à organização científica do trabalho levou à aproximação dos parceiros sociais, como sindicatos e associações profissionais da empresa, devido essencialmente à mudança da mão-de-obra, nomeadamente em termos do aumento dos níveis de escolaridade (Serrano, 2010). Com este modelo as práticas-chave eram os critérios de recrutamento, a formação de chefias, a gestão de carreiras e a participação e comunicação de forma informal.

Entre 1980 e 1990, surge o modelo de Gestão de Recursos Humanos considerado como a “fase de gestão integrada” (Bilhim, 2004), baseada no Desenvolvimento Organizacional, na Gestão Estratégica e na Teoria da Contingência (Serrano, 2010). O objetivo era dar resposta às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares e Caetano, 1999: 38-39). Com este modelo, a função de pessoal assume-se como a “gestão previsional dos empregos” desenvolvendo práticas na animação de grupos de trabalho, na formação e requalificação de profissionais, na gestão de mobilidades, no recrutamento e internacionalização dos Recursos Humanos (Sainsaulieu, 1993).

Em 1990 surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, impulsionada por um conjunto de desafios com que as empresas se deparavam a nível tecnológico, social, económico e político-legal. Este modelo baseia-se no Desenvolvimento Organizacional, na Gestão Estratégica e na Teoria da Contingência. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos distancia-se da visão quantitativa e coletiva do modelo anterior, propondo uma Gestão de Recursos Humanos qualitativa e individual. Este modelo está direcionado para a “gestão previsional das competências”, tornando-se o conceito de competência um aspeto fulcral para as empresas. O modelo presta maior atenção ao conteúdo dos empregos do que propriamente ao seu volume, com o intuito de desenvolver a personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação.

Mais recentemente, verifica-se que a função pessoal nas empresas portuguesas tem por base um grande poder legislativo, isto é, existe uma forte intervenção estatal nomeadamente na defesa das condições de emprego mas também no condicionamento das

empresas que pretendem um maior desenvolvimento ao nível da Gestão de Recursos Humanos (Serrano, 2010).

Atualmente, a melhoria dos procedimentos de GRH no setor público é um processo contínuo, em constante evolução. Deste modo, os funcionários públicos e a sociedade em geral devem dar uma resposta eficaz na prestação de serviços públicos para a população.

Contextualizando a GRH na Administração Pública, as transformações da sociedade moderna levaram a que o papel do Estado, mais concretamente a sua missão e as suas funções, fossem frequentemente questionadas. Esta realidade revela várias interpretações e consequentemente, várias formas de pensamento. Algumas sociedades defendem que a intervenção do Estado deve ser onnipresente e, por outro lado, predominam lógicas minimalistas “neoliberais” de que quanto menor a intervenção do Estado, melhor será o Estado para a sociedade (Quinta, 2013). No entanto, em qualquer perspetiva está presente a preocupação com o ajustamento relativamente à estrutura e aos recursos humanos.

A Administração Pública é composta por um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como por pessoas coletivas públicas (Autarquias Locais), que deve satisfazer as necessidades coletivas da sociedade. Este conceito estabelece um conjunto de funções a fim de organizar a administração do Estado, com base num sistema regido por normas. Comparativamente, a Administração Privada visa a satisfação de necessidades individualizadas ou necessidades de grupo mas que não atingem um coletivo (Massuanganhe, 2011). Embora nos dois conceitos estejam subjacentes formas de administração, estas distinguem-se pelo objetivo que estabelecem, pelo fim a que pretendem chegar e pelos meios que utilizam para o alcançar. Ao longo dos anos, as duas formas de administração têm sido instrumento de várias reformas a nível legislativo.

O quadro que se segue apresenta uma comparação simplificada entre as duas formas de Administrações.

Quadro 2 - Diferenças entre a Administração Pública e Administração Privada

	Administração Pública	Administração Privada
Objetivo	Satisfazer necessidades coletivas	Satisfazer necessidades individuais
Fins	Interesse público	Interesse particular
Meios	Legislação/regulamentos, autotutela declarativa, privilégio de execução prévia	Contratos entre particulares
Financiamento	Impostos (OE)	Investimento privado
Objetivo final	Contribuir para o bem-estar da sociedade	Maximização do lucro
Lógica de atuação	Inexistência ou imperfeições de mercado	Atuar no mercado
Valores	Igualdade, equidade, justiça, proporcionalidade, universalidade, bem comum	Restrições na prestação de serviços
Concorrência	Tendencialmente inexistente ou limitada	Concorrência com outros atores (concorrência perfeita)

Fonte: adaptado de Mozzicafreddo e outros (2007), Mozzicafreddo e Gomes (2001) e Bilhim (2000;2004)

A organização da AP em Portugal inclui o Estado, os Institutos Públicos, Empresas Públicas, Associações Públicas, Entidades Reguladoras, Autarquias Locais e Regiões Autónomas.⁴ Deste modo, entende-se que se trata de um conjunto de organizações públicas de tipos diferentes. É possível distinguir três grupos de entidades na Administração Pública: Administração direta do Estado, Administração indireta do Estado e Administração autónoma. A relação destes grupos com o Governo, dado ser a entidade e órgão supremo da Administração Pública, é diferente. As entidades da Administração direta do Estado encontram-se sob hierarquia do Governo, as entidades da Administração indireta do Estado estão também sob tutela do Estado e as entidades correspondentes à Administração autónoma estão sujeitas ao poder de fiscalização e controlo.⁴

A Administração direta do Estado é constituída por órgãos, serviços e agentes integrados do Estado que diretamente e sob o governo hierarquizado satisfazem as necessidades coletivas.⁴ A Administração indireta do Estado engloba entidades públicas, distintas do Estado com personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que desenvolvem uma atividade administrativa seguindo objetivos diferentes do Estado. Esta administração segue fins próprios do Estado e é indireta porque a finalidade a que se propõem

⁴ Informação disponível em <http://www.dgaep.gov.pt/>

é direccionada para pessoas coletivas distintas do Estado.⁴ Por último, a Administração Pública é constituída pela Administração autónoma, que corresponde a entidades que seguem os interesses das pessoas que as constituem e estabelecem autonomamente a independência, as direcções e as atividades.⁴

O quadro que se segue demonstra como está organizada a Administração Pública.

Quadro 3 - Organização da Administração Pública

Âmbito da Administração Pública	Modalidades de Administração	Tipos Organizacionais
Administração do Estado	Administração directa	Ministérios organizados em direcções-gerais (e outros departamentos equiparados como inspecções-gerais e secretarias-gerais).
Administração do Estado	Administração indirecta	Institutos públicos
Administração do Estado	Administração independente	Entidades reguladoras
Administração Local	Administração autónoma	Autarquias locais: municípios e freguesias

Fonte: Lopes, A. & Rodrigues, C. (2014), pp.123.

As contínuas reformas na Administração Pública basearam-se em sustentação teórica direccionada para a construção de paradigmas do futuro, dado que o processo de reforma deve-se em grande parte à crise económica que se deu nos anos setenta. Se os anos 80 foram de uma crise que cresceu acentuadamente ao mesmo tempo que se foi perdendo autonomia no processo de globalização da economia mundial, os anos 90 foram de reforma do Estado e em particular da Administração Pública (Pereira L. & Spick P., 2008).

A Administração Pública sofreu diversas reformas que levaram a mudanças contínuas na vertente de Recursos Humanos, nomeadamente a Reforma Administrativa, antes e após o 25 de Abril de 1974 (Araújo, 2005). Com a Reforma Administrativa o foco é direccionado para a cultura do serviço público, a fim de contribuir para o crescimento e desenvolvimento social e económico do país. A Reforma Administrativa traduz-se na utilização adequada da autoridade, influenciando a aplicação de novas medidas no sistema administrativo, de modo a delinear metas, procedimentos e estruturas que melhorem os meios de desenvolvimento (Nações

Unidas, 1983). No entanto, segundo Amaral (2000), o conceito de Reforma Administrativa é de difícil definição, pois varia de acordo com a época, as circunstâncias e os países.

O conceito de Reforma Administrativa em todas as formas que assumiu nos vários países ocidentais traduziu-se na substituição de um “Estado Administrativo” para um “Estado Managerial”. O managerialismo em Portugal afirmou-se entre os anos 1980 e 1990 como a principal crítica às ineficiências referentes às organizações burocráticas (Madureira, C., 2015). Inicialmente o conceito de managerialismo pressupunha a utilização de instrumentos de gestão direcionados para o aumento da produtividade e eficiência na organização e para a redução dos custos. No entanto, as alterações do setor público estavam voltadas para a reforma do Estado e neste contexto, o managerialismo voltou-se para um processo de defesa da modernização do setor público, nomeadamente na procura constante da qualidade e na descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. O surgimento do managerialismo na Administração Pública trouxe diversas respostas à crise do modelo burocrático weberiano, apostando na criação de um novo paradigma organizacional. (Burine, L., 2014).

Em Portugal, nas últimas décadas, a Administração tem vindo a sofrer mudanças voltadas para orientações que se encontravam dispersas, a partir da implementação de processos de modernização administrativa. Consequentemente, no exercício de funções do Estado começam a surgir obstáculos e a preocupação prende-se, essencialmente, com os interesses da sociedade e com a Administração Pública. Algumas das medidas tomadas nos últimos anos foram: a revisão do estatuto de dirigentes, a organização da Administração Central e dos Institutos Públicos, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP), a transferência de funções da Administração Central para a Administração Local, a reestruturação do Programa de Administração Central (PRACE), o Regime Jurídico do Contrato Individual de Trabalho, o Regime de Mobilidade, o Regime de Vínculos, Carreiras e de Remunerações e a introdução de Sistemas de Simplificação Administrativa (Programa PRACE, 2006).

Deste modo, após várias décadas de “processos de reforma e modernização”, fruto de movimentos teóricos de diferentes culturas, as organizações públicas portuguesas continuavam a revelar falta de eficiência e eficácia no seu funcionamento (Quinta, 2013).

Atualmente, a legislação centra-se na relação entre a Administração Pública e a sociedade, sendo a cultura do serviço público direcionada para os cidadãos e para uma gestão mais ativa, com base em eficácia e eficiência. A aposta na qualidade da Administração visa satisfazer as necessidades da sociedade, reduzir a burocratização dos procedimentos,

melhorar continuamente os serviços e estimular o funcionamento da máquina administrativa do Estado.

No que se refere aos trabalhadores da Administração Pública, os gestores de Recursos Humanos devem encarar que os indivíduos têm necessidades específicas, independentemente da sua natureza. Neste âmbito, também se fizeram sentir algumas mudanças, entre elas o facto de, no passado, os trabalhadores definirem como incentivo a remuneração salarial com o objetivo de satisfazer as suas necessidades básicas.

Neste contexto, o princípio da igualdade é fulcral em matéria de pessoal e, por isso, os gestores devem reger-se pelo mesmo (artigo 13.º da CRP). Os gestores definem ações estratégicas e operacionais para as suas empresas a fim de maximizarem o lucro e onde os trabalhadores são o pilar das empresas, devendo o tratamento ser igual para todos.

Hoje em dia, ao contrário do que acontecia no passado, as empresas consideram que os trabalhadores não podem apenas limitar-se a desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Na prática, verifica-se que os gestores de Recursos Humanos não exercem funções direcionadas apenas para o recrutamento e seleção de candidatos, mas também são planeadores estratégicos das empresas.

Atualmente, as Autarquias Locais são pressionadas a aumentar a competitividade, através de um serviço de excelência e qualidade com base numa maior eficiência e eficácia na economia. Mas o constante aumento do défice público e a situação atual do país levou a imposições orçamentais como a redução do número de trabalhadores, a contenção da despesa, a cessação da autonomia financeira dos Municípios como consta no Orçamento de Estado para 2012. A fim de reduzir a despesa do Estado, os orçamentos provenientes de 2012 estabelecem a redução contínua do número de trabalhadores na Administração Local.

2. Os Recursos Humanos na Administração Local

A organização democrática do Estado em Portugal engloba a existência de Autarquias Locais. De acordo com o artigo 6.º da Constituição da República Portuguesa, as Autarquias Locais podem ir ao encontro do princípio de autonomia do poder local. As Autarquias Locais podem ser definidas “como pessoas coletivas territoriais constituídas por órgãos representativos que estabelecem a prossecução de interesses das respetivas populações” (art.º 236.º da CRP). Os trabalhadores que constituem a Administração Local são elementos que integram a responsabilidade da cidadania no exercício das suas funções.

No caso concreto do continente europeu, as Autarquias Locais são: Freguesias, Regiões Administrativas e Municípios. As Freguesias são “Autarquias Locais que, no território municipal

a que pertencem, tentam satisfazer os interesses dos cidadãos residentes” (Bilhim, 2004: 16). Os órgãos que constituem as freguesias são a Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia. As Regiões Administrativas podem ser definidas como um conjunto de “pessoas coletivas territoriais, dotadas de autonomia administrativa e financeira e de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respetivas, como fator da coesão nacional” (Bilhim, 2004: 16). Os órgãos que representam estas regiões são essencialmente a Assembleia Regional, a Junta Regional e Conselho Regional.

No que respeita aos Municípios, estes são constituídos pela Assembleia Municipal e pelo Presidente da Câmara Municipal (Bilhim, 2004). Mais recentemente, o Presidente da Câmara tentou criar a sua própria identidade, de modo a garantir o funcionamento dos Municípios e da Assembleia Municipal, enquanto fórum de opinião pública (Barradas, 2000:53).

Relativamente ao caso de Portugal, sempre houve uma forte dependência do poder local em relação ao poder central (Bilhim, 2004; Miranda e Monteiro, 2007). O regime democrático levou à descentralização e, conseqüentemente, aumentou autonomia a nível municipal, segundo Bilhim (2004). Os órgãos autárquicos deixaram de ser eleitos pelo poder central e, desde 1976, entramos numa nova fase de democracia local, iniciada aquando da concretização das primeiras eleições autárquicas.

Seguindo uma ótica tradicional, a Administração Local era uma das maiores empregadoras da Administração Pública. No entanto, Bilhim (2004) defende que este facto parece ter vindo a alterar-se. Na prática, o Presidente da Câmara assume agora um papel de gestor, sendo um agente económico fulcral para a Autarquia e demarcando assim a descentralização administrativa de poderes (Barradas, 2002).

As novas tendências de trabalho ligadas às novas tecnologias e à pressão para a reforma da Administração Pública levaram a que os funcionários sofressem alterações a nível local. Estas transformações resultaram em ganhos na produtividade, na melhoria da qualidade dos serviços e em transparência e equidade. Deste modo, é importante a valorização do trabalhador em qualquer organização, pois a atribuição desta importância ditará em parte o sucesso da organização (Rodrigues, 2002).

No entanto, a GRH na Administração Pública e na Administração Local tem vindo a sofrer vários constrangimentos, devido a procedimentos rígidos e a falta de recompensas a fim de existir distinção entre os trabalhadores. Segundo Barradas (2002) as autarquias revelam não estarem aptas para dar resposta a muitas das questões que se vão levantando.

Contudo, a Administração Local demonstra estar a tentar encontrar novas vertentes na área da Gestão de Recursos Humanos. As organizações não determinam novas metas sem as pessoas que as constituem, dado que os trabalhadores são o pilar de qualquer organização e

neste sentido, a Administração Local poderá ir ao encontro desta lógica (Barradas in Elias Quadros, 2002).

3. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de São João da Madeira

A 31 de Dezembro de 2014, a Câmara Municipal de São João da Madeira era constituída por 269 trabalhadores, dos quais 62 trabalhadores eram não docentes afetos a atividades no âmbito da Educação com remuneração provinda do Ministério da Educação.

No total dos 269 trabalhadores, 6 desempenhavam funções de dirigentes intermédios, 74 correspondiam à categoria de técnicos superiores, 42 eram assistentes técnicos, 139 eram assistentes operacionais, 4 eram especialistas informáticos e 4 trabalhadores correspondiam a carreiras especiais, 1 chefe de tráfego, 1 fiscal de obras e 2 fiscais municipais.

Quadro 4 - Número de trabalhadores por carreiras em 2014 no Município de S. João da Madeira

Carreiras	Número de trabalhadores em 2014
Dirigentes Intermédios	6
Técnicos Superiores	74
Assistentes Técnicos	42
Assistentes Operacionais	139
Especialistas Informáticos	4
Carreiras Especiais	4
Total	269

Fonte: Balanço Social 2014

Relativamente à caracterização das várias carreiras, nas Autarquias Locais existem 3 tipos de carreiras: técnico superior, assistente técnico e assistente operacional.

As competências inerentes ao cargo de técnico superior consistem em funções consultivas de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e científica, que fundamentam e conduzem à decisão. Esta categoria deve representar órgãos ou serviços em assuntos de que é especializado, tomando decisões de nível técnico mas com orientação de superiores.⁵

A carreira de assistente técnico divide-se em duas categorias: coordenador técnico e assistente técnico. À categoria de coordenador técnico competem funções de chefia técnica e administrativa numa subunidade orgânica ou equipa, sendo responsável pelos resultados. Deve ainda realizar atividades de programação e organização do trabalho no que diz respeito ao pessoal que coordena, seguindo orientações de superiores. Estas funções são desenvolvidas com alguma autonomia e responsabilidade. À categoria de assistente técnico competem funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em instruções, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais a vários domínios de atuação de órgãos e serviços.⁵

Por último, a carreira de assistente operacional subdivide-se em duas categorias: encarregado operacional e assistente operacional. O encarregado operacional deve exercer funções de coordenação dos assistentes operacionais correspondentes ao respetivo sector de atividade cujos resultados são da sua responsabilidade. Deve ainda realizar tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos executados pelo pessoal da sua responsabilidade, devendo substituir o encarregado geral sempre que necessário, em caso de ausências ou impedimentos. À categoria de assistente operacional competem funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, integradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Deve ainda desempenhar tarefas complementares essenciais ao funcionamento dos órgãos ou serviços, exercendo esforço físico.⁵

Neste seguimento, e com base nos dados relativos ao Balanço Social de 2014 que me foram disponibilizados, tive a oportunidade de elaborar o documento referente à “Caracterização dos Recursos Humanos na Câmara Municipal de São João da Madeira”, e os quadros que se seguem dizem respeito ao mesmo.

Quanto ao ano de 2014, foram registadas 65 entradas e 52 saídas. Os valores considerados de entradas e saídas no ano de 2014 incluem os trabalhadores das empresas do Município e pessoal não docente transferido e afeto a atividades no âmbito da educação pagos pelo ministério da educação, um total de 269 trabalhadores.

⁵ Disponível em documento interno “Caracterização dos Postos de Trabalho 2015”

Quadro 5 - Entradas de trabalhadores em 2014 no Município de S. João da Madeira

Entradas de trabalhadores no ano 2014	
Assistentes Técnicos	1
Assistentes Operacionais	9
Assistentes Operacionais - sazonais das piscinas	14
Técnicos Superiores	40
Especialista Informática	1
TOTAL DE ENTRADAS ANO 2014	65

Fonte: Balanço Social 2014

Quadro 6 - Saídas de trabalhadores em 2014 no Município de São João da Madeira

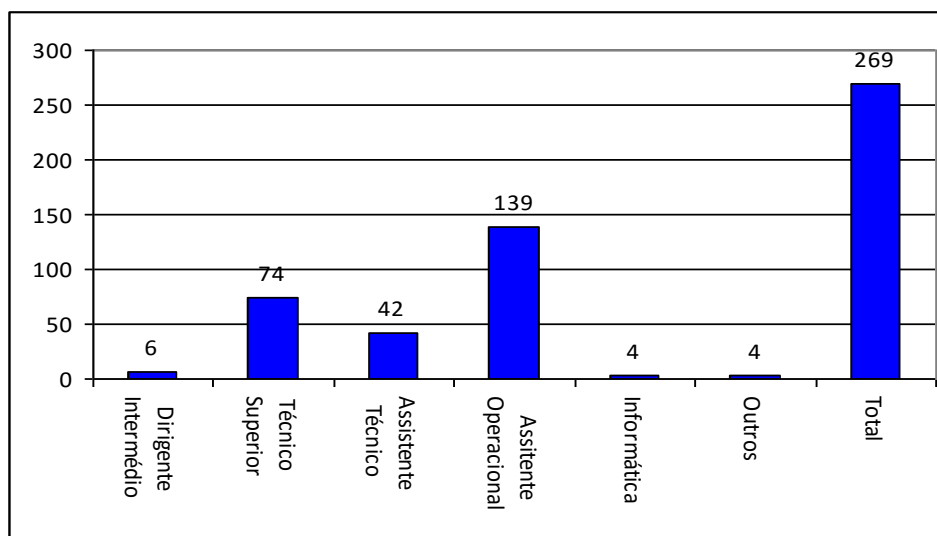
Saídas de trabalhadores no ano 2014	
Aposentações	9
Caducidade do contrato	34
Cessação, comissão de serviço	5
Resolução iniciativa trabalhador	2
Assistentes Operacionais – sazonais piscinas	3
Outros	2
TOTAL DE SAÍDAS ANO 2014	52

Fonte: Balanço Social 2014

Ao analisar o seguinte gráfico observa-se que a maioria dos trabalhadores do Município de São João da Madeira corresponde à categoria de Assistente Operacional, aproximadamente 52% dos trabalhadores.

Esta categoria diz respeito ao grau de complexidade funcional número 1. Segundo o artigo 86.º nº 1 alínea a) da LGTFP, o grau de complexidade funcional 1 “exige a titularidade de escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada”.

Gráfico 2 - Número de trabalhadores por cargo/carreira em 2014 no Município de S. João da Madeira

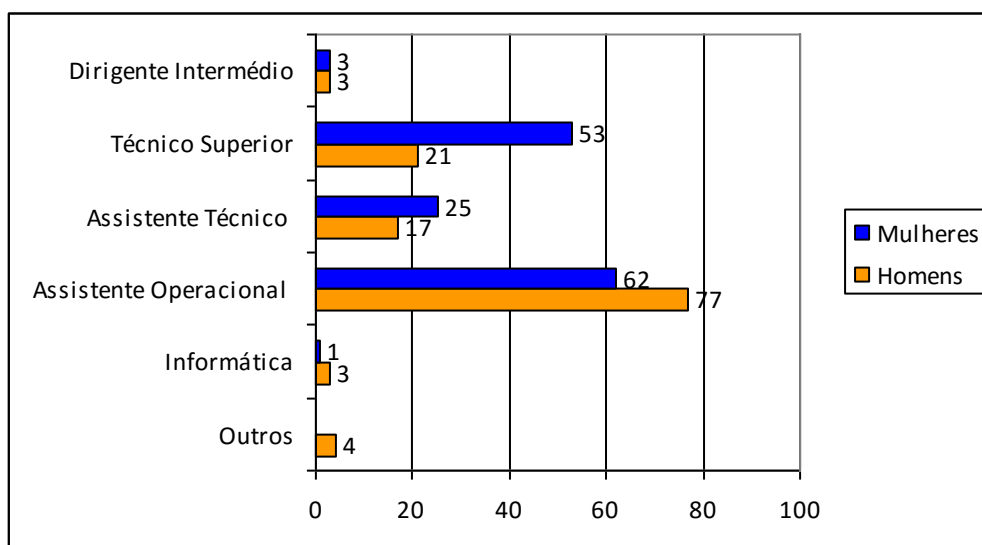


Fonte: Balanço Social 2014

É importante referir que a Câmara Municipal de São João da Madeira é composta na sua maioria por mulheres. A taxa de feminização deste Município é de aproximadamente 53,5%. Em comparação com o ano de 2013 verifica-se um aumento desta taxa, pois no ano anterior esta taxa rondava os 51,1%.

Nas categorias de técnico superior e de assistente técnico verifica-se a maior percentagem do número de trabalhadores do sexo feminino, 71% e 59% respetivamente. A carreira com a maior percentagem de trabalhadores do sexo masculino é a de assistente operacional, aproximadamente 55%.

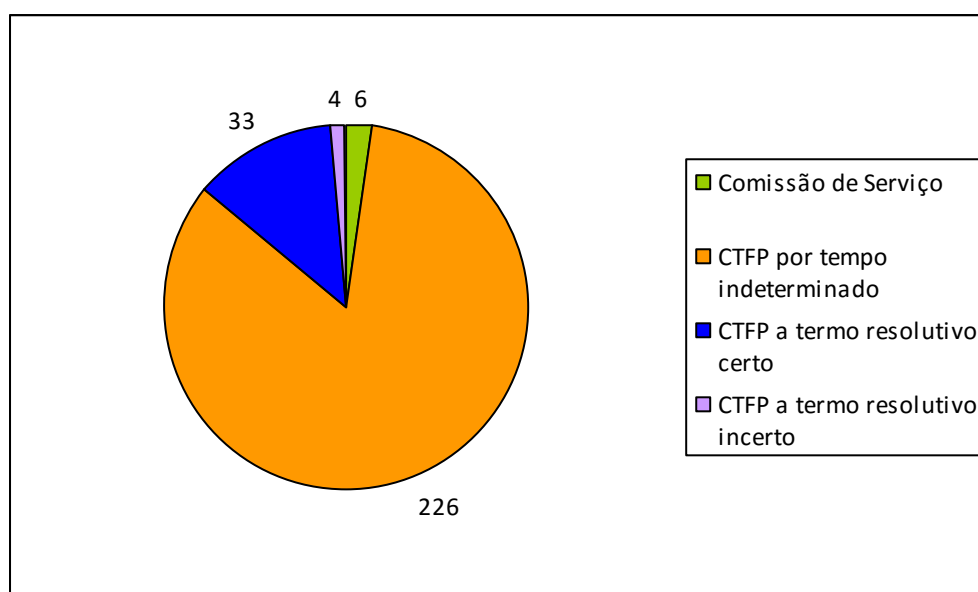
Gráfico 3 – Número de trabalhadores por cargo/carreira e sexo em 2014 no Município de S. João da Madeira



Fonte: Balanço Social 2014

Relativamente à estrutura da relação jurídica de emprego público, esta corresponde concretamente ao contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado para 84,01% dos trabalhadores. Já os contratos de trabalho a termo resolutivo certo correspondem a 12,27% dos vínculos.

Gráfico 4 – Número de trabalhadores segundo a relação jurídica de emprego em 2014 no Município de S. João da Madeira



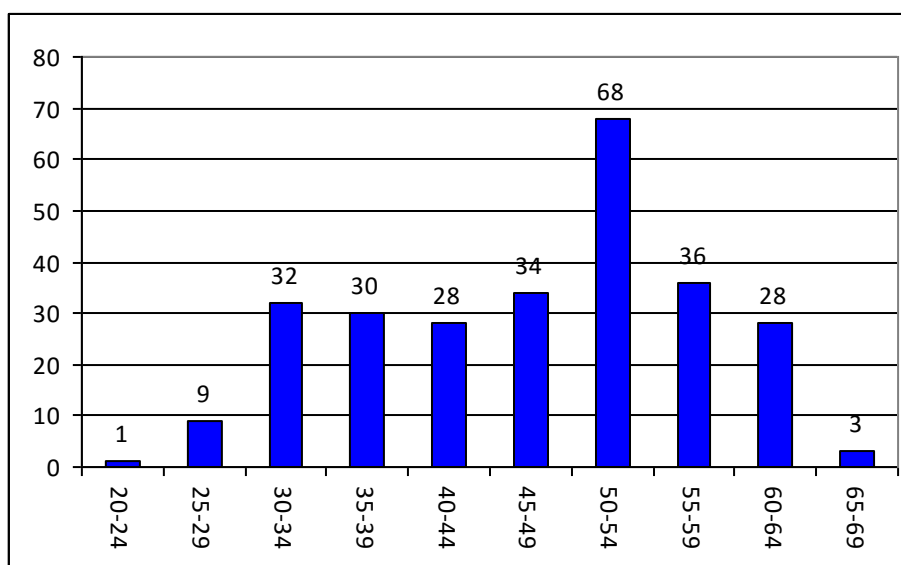
Fonte: Balanço Social 2014

No Município de São João da Madeira o grupo de idades que reúne o maior número de trabalhadores situa-se entre os 50 e os 54 anos (cerca de 25%). Os trabalhadores com menos de 35 anos apresentam uma percentagem de 16% e os trabalhadores com mais de 54 anos correspondem a uma percentagem de 25%.

A taxa de envelhecimento, ou seja, o total do número de trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos sobre o total do número de efetivos, é de aproximadamente 25%, ou seja, em 100 trabalhadores há em média 25 com mais de 55 anos.

No entanto se, se considerar a proporção trabalhadores do Município de São João da Madeira têm 50 ou mais anos de idade a percentagem aumenta para 50%.

Gráfico 5 – Número de Trabalhadores por escalão etário em 2014 no Município de S. João da Madeira



Fonte: Balanço Social 2014

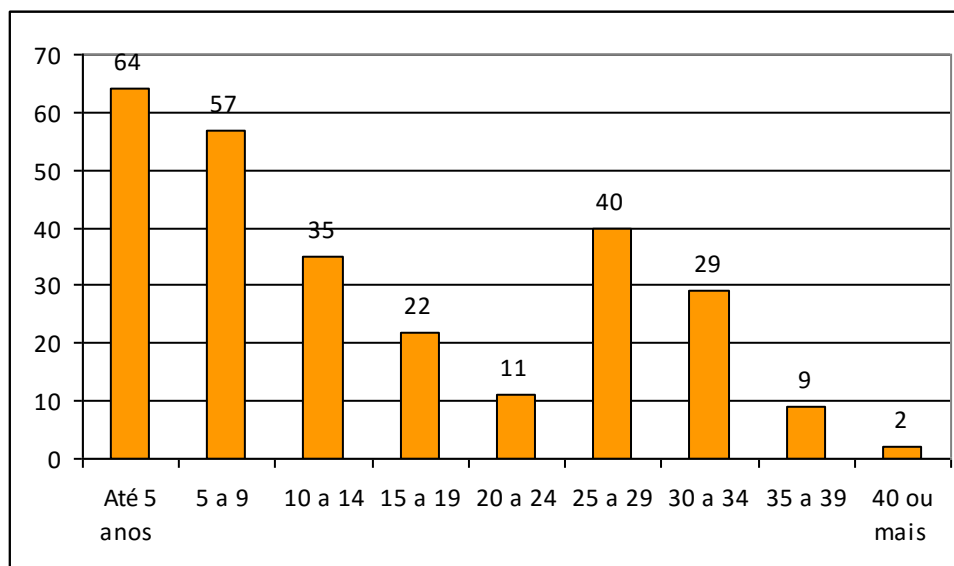
A categoria que apresenta o maior envelhecimento é a de assistente operacional. Cerca de 41 trabalhadores têm idade igual ou superior a 55 anos, o que corresponde a uma percentagem aproximadamente de 29%.

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores nesta entidade pública, a classe modal (classe com maior frequência na distribuição) é a de até 5 anos de antiguidade, com uma representação de 64 efetivos, que em percentagem corresponde a 24% do total de 269 trabalhadores, seguindo-se a classe entre os 5 e 9 anos de antiguidade, um total de 57 efetivos, perfazendo aproximadamente 21% dos trabalhadores.

Do total de 269 trabalhadores, cerca de 45% têm menos de 10 anos de serviço, ou seja, 121 trabalhadores. Os trabalhadores que têm no mínimo 30 anos de serviço,

representam 15% dos trabalhadores e os trabalhadores com 35 ou mais anos de antiguidade correspondem a 4% dos efetivos.

Gráfico 6 - Número de trabalhadores por antiguidade em 2014 no Município de S. João da Madeira

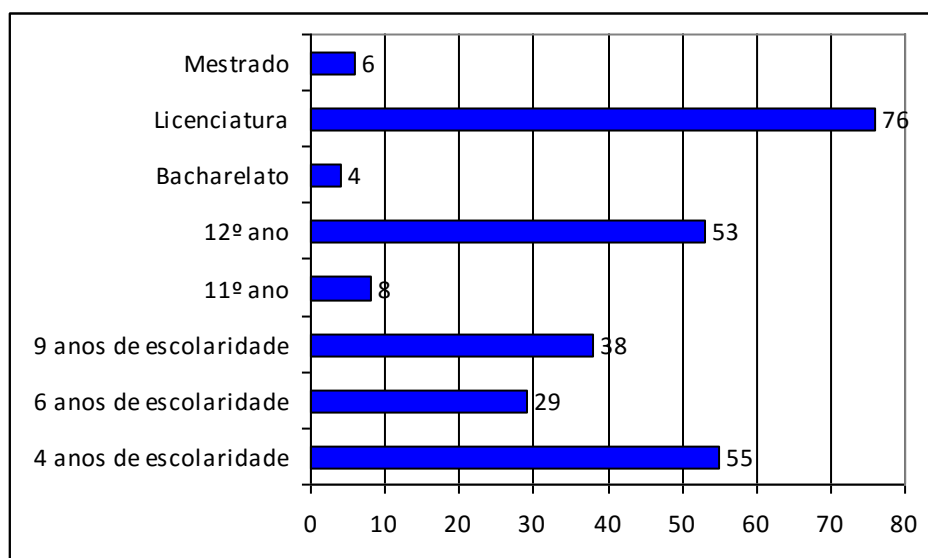


Fonte: Balanço Social 2014

Relativamente à estrutura habilitacional na Câmara Municipal de São João da Madeira, o maior número de trabalhadores regista-se no nível habilitacional de licenciatura, um total de 76 trabalhadores que corresponde a uma percentagem de 28%. De seguida, o nível habilitacional que apresenta maior número de trabalhadores é o de 4 anos de escolaridade, aproximadamente 20% perfazendo um total de 55 trabalhadores.

O índice de formação superior do município, apurado com base no número de efetivos detentores de bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento em comparação com o número total de trabalhadores, é de 32%.

Gráfico 7 – Número de trabalhadores segundo a Estrutura Habitacional em 2014 no Município de S. João da Madeira

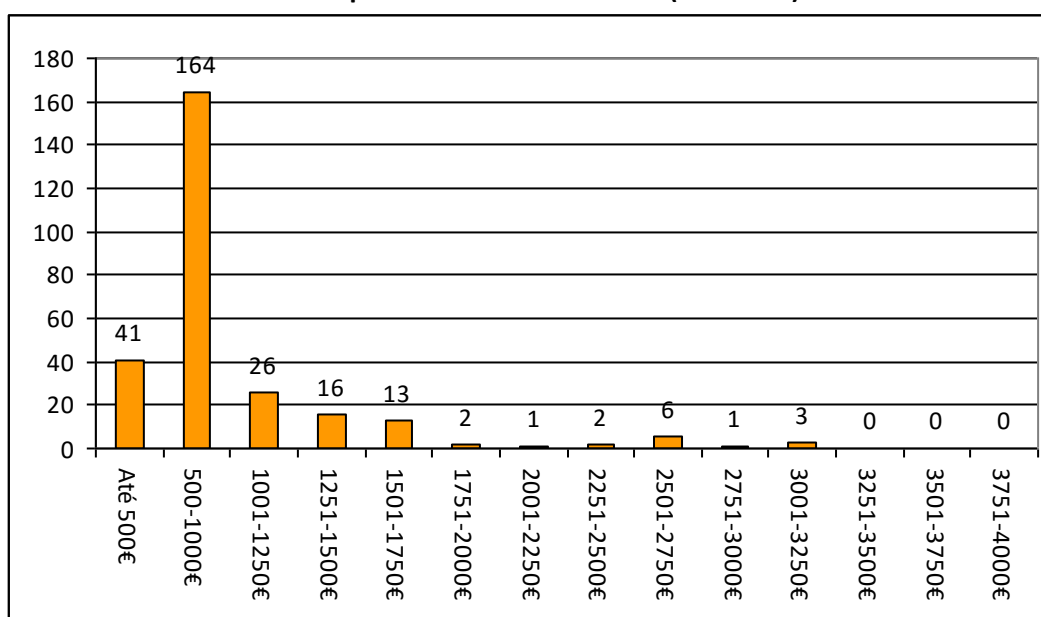


Fonte: Balanço Social 2014

É importante referir que, por imposição do Orçamento de Estado para o ano de 2014, não houve quaisquer alterações de posicionamento remuneratório. É de salientar que a maioria dos trabalhadores do Município auferem uma remuneração mensal situada no intervalo de 500€ a 1000€, o que corresponde às carreiras de assistente operacional e de assistente técnico.

O quadro seguinte apresenta a estrutura remuneratória desta Autarquia no ano de 2014.

Gráfico 8 – Número de trabalhadores segundo a Estrutura Remuneratória em 2014 no Município de S. João da Madeira (em euros)

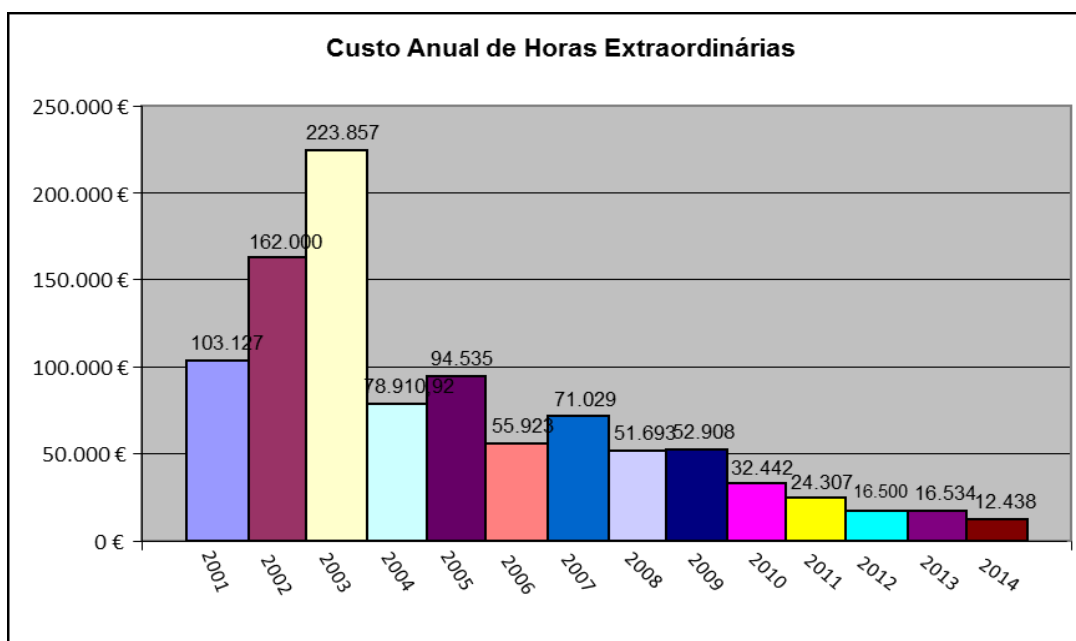


Fonte: Balanço Social 2014

Entre 2004 e 2014, verificou-se um acentuado declínio do custo anual de horas extraordinárias. Através da análise do gráfico 9, é possível verificar que no período acima referido houve um decréscimo de cerca de 94% do custo anual de horas extraordinárias, apresentando valores de 223.857€ em 2004 e 12.438€ em 2014.

O gráfico seguinte apresenta a evolução dos gastos com horas extraordinárias, nos últimos 11 anos.

Gráfico 9 - Custo Anual de Horas Extraordinárias em 2014 no Município de S. João da Madeira



Fonte: Balanço Social 2014

Por último, relativamente à formação profissional nesta entidade, esta serve como aquisição para reforçar as competências por parte dos trabalhadores e para que se consiga responder positivamente às exigências do exercício de funções do Município.

Segundo o artigo 131.º do Código de Trabalho, o empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores do Município. Este artigo é aplicável também no setor privado.

O empregador deve promover o desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhorar a empregabilidade e a produtividade, assegurando a cada trabalhador o direito individual à formação através de um número mínimo de horas anuais de formação. Devem ser promovidas ações pela Autarquia através de concessão de tempo para frequentar formações externas, bem como, formações no Município.

Em 2014 foram realizadas 55 ações de formação profissional. Deste total, 96% das ações tiveram a duração de menos de 30 horas e a durabilidade das restantes 4% dizem respeito a formações de 30 a 59 horas de trabalho (Balanço Social, 2014).

Cerca de 89% das formações foram realizadas por entidades externas aos Municípios, na sua maioria ministradas pelo Instituto de Gestão da Administração Pública (IGAP). Foram 41 os participantes em ações de formação, 25 trabalhadores correspondem à carreira de técnico superior e 8 trabalhadores correspondem à carreira de assistente técnico (Balanço Social, 2014).

Os encargos em formação representam um custo anual de 1.851,90€ referente a um total de 536 horas. Relativamente ao ano anterior houve uma redução da despesa em formação profissional (Balanço Social, 2014).

Esta entidade pública cumpriu com as imposições orçamentais estabelecidas para o ano de 2014 relativamente à redução de trabalhadores nas Autarquias Locais, presentes no artigo 62º do Orçamento de Estado. Mais concretamente a lei previa uma redução de 2% do número de trabalhadores que no caso do Município de São João da Madeira representaria a redução de 5 trabalhadores. Ao longo do relatório será apresentada a resposta do Município face a esta imposição.

3.1. Análise da evolução dos Recursos Humanos no Município de São João da Madeira entre os anos 2011 e 2014

Em Portugal existem 308 Municípios, dos quais 278 se localizam no continente europeu e os restantes nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores.

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, no artigo 6.º está consagrado o princípio da Autonomia Local, bem como na Carta Europeia de Autonomia Local, que o define no art.3º como a “capacidade efetiva de as Autarquias Locais gerirem, nos termos estabelecidos na lei, e sob a sua responsabilidade e no interesse da população, uma parte importante no que se refere a assuntos públicos” (Constituição da República Portuguesa).

Deste modo, as Autarquias Locais são responsáveis pela gestão dos recursos públicos locais, perante os interesses das respetivas populações. Os Municípios estabelecem a prossecução de interesses próprios da sociedade do respetivo Município, de acordo com os órgãos representativos eleitos que ao longo dos anos foram adquirindo uma importância elevada a nível histórico, político, económico, administrativo, financeiro e jurídico, demonstrando ser essenciais nas decisões públicas locais. Assim, a lei prevê a existência de

órgãos locais próprios, de acordo com a organização dos Municípios e do quadro de competências respetivo – isto é, a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

A Assembleia Municipal é considerada o órgão deliberativo do Município, isto é, a entidade que toma principais decisões e estabelece as orientações de cada Município (art. 24º do RJAL). A Assembleia Municipal deve acompanhar a Câmara Municipal, aprovando as opções do plano e a proposta de orçamento e analisando o relatório de atividades e os documentos de prestações de contas que repercutem o comportamento financeiro do Município. A Assembleia Municipal é constituída por membros eleitos diretamente e outra parte por membros por inerência (Gaspar, 2013).

A Câmara Municipal é o órgão executivo do Município, isto é, o órgão responsável pela gestão dos assuntos do Município. A estes órgãos compete-lhes “executar e velar pelo cumprimento das deliberações da Assembleia Municipal” (art. 39º do RJAL). A Câmara Municipal é composta pelo presidente da câmara e por vereadores, variando o número mediante o número de eleitores da respetiva área.

Deste modo, a Assembleia Municipal deve estabelecer linhas orientadoras das políticas públicas locais e a Câmara Municipal deve executar essas políticas. No entanto, a maneira como são geridos os recursos públicos tem efeitos no desempenho financeiro dos municípios.

A GRH, para a elaboração do seu planeamento económico, tem por base orçamentos, estabelecendo os custos das atividades e as verbas disponíveis para essa finalidade. O orçamento de uma Autarquia Local consiste numa previsão anual das despesas e das receitas para uma persecução dos serviços públicos autárquicos adequados, sendo um documento indispensável para o equilíbrio da autarquia.

Neste contexto, é importante perceber qual o impacto das imposições orçamentais na Câmara Municipal de São João da Madeira, ou seja, qual o papel desta Autarquia no que se refere à redução do número de trabalhadores, proveniente do Orçamento de Estado para 2012. É necessário remontar ao ano de 2011 em que Portugal, estando numa situação incontornável e inevitável, teve de pedir ajuda económica.

O pedido de ajuda à União Europeia (UE), ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Central Europeu (BCE) foi comunicado pelo antigo primeiro-ministro, José Sócrates, no dia 6 de Abril de 2011, em que a Troika analisou as contas reais do país definindo as necessidades de financiamento. Avaliando e negociando o programa de resgate financeiro para Portugal, a Troika foi responsável por toda a ação de reestruturação a nível económico do país. Portugal encontrou-se numa situação de difícil resolução nos mercados financeiros e, consequentemente, foi necessário recorrer a mecanismos de financiamento no quadro europeu disponível mediante a situação política que se fazia sentir em 2011.

Portugal teve de negociar o programa de ajustamento em troca de um empréstimo de 78 mil milhões de euros em três anos. Aprovado a 17 de Maio pelos Ministros das Finanças da zona euro, o memorando de entendimento levou a uma fase de muitos sacrifícios para a sociedade portuguesa no que se refere a cortes salariais, desemprego e ao aumento de impostos.

Passados três anos, a 17 de Maio de 2014, Portugal saiu do programa de ajustamento, voltando ao mercado de dívida para seu financiamento, sem ajudas da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional – embora os sacrifícios se tenham mantido.

Dado este acontecimento, tiveram de ser impostas várias medidas e restrições a nível orçamental para que a situação do país comesse a dar sinais de melhoria. Desde 2011, ano em que a Troika chegou a Portugal, que o orçamento de Estado para 2012 dita a redução do número de trabalhadores nas Autarquias Locais anualmente.

O quadro seguinte apresenta os dados relativos ao número de trabalhadores no Município de São João da Madeira desde o ano 2008 até 2014.

Quadro 7 - Número de trabalhadores entre 2008-2014 no Município de S. João da Madeira

	31-12-2008	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014
Número de trabalhadores (Balanço Social)	325	307	294	273	262	257	269
Dos quais Pessoal não docente transferido e afeto a actividades no âmbito da Educação pagos pelo Ministério da Educação	37	36	41	44	43	42	62
Trabalhadores de empresas locais nas quais o Município tenha uma influência dominante, Habitar S. João e Águas S. João					37	35	33

Fonte: Balanço Social 2008-2014

Para o ano de 2012, várias foram as imposições por força do Orçamento de Estado de 2011. No que respeita à redução dos trabalhadores a Lei previa que as Autarquias Locais, segundo o artigo 48º do Orçamento de Estado para 2012, deveriam, até ao final do 3º trimestre do ano 2012, reduzir o número de trabalhadores. Concretamente, as Autarquias Locais que no período relativo a 2009, 2010 e 2011 tivessem reduzido em 10% ou mais o número de trabalhadores relativamente aos existentes em 31 de Dezembro de 2008, deveriam

reduzir no mínimo 1% o número de trabalhadores existentes a 31 de Dezembro de 2011. Perante esta imposição, a Câmara Municipal de São João da Madeira, que no período de 2008 até 2011 reduziu cerca de 20% dos seus trabalhadores, ou seja, menos 59 trabalhadores, no de 2012 deveria reduzir, no mínimo, 1% do total dos seus trabalhadores. Mediante esta restrição orçamental, a Câmara reduziu cerca de 4% dos seus trabalhadores, o que corresponde a menos 10 trabalhadores relativamente ao ano de 2011, estando dentro dos parâmetros exigidos.

O total do número de trabalhadores contabilizados para cada ano não inclui o pessoal não docente transferido e afeto a atividades no âmbito da Educação pagos pelo Ministério da Educação.

Segundo o Orçamento de Estado para o ano de 2013, o artigo de 65.º mantinha a necessidade da redução do número de trabalhadores. Durante o ano de 2013, as Autarquias Locais deveriam reduzir no mínimo em 2% o número de trabalhadores face aos existentes em 31 de Dezembro de 2012. Desde modo, de acordo com as imposições do orçamento de estado, a Câmara Municipal de São João da Madeira reduziu cerca de 2,34% de trabalhadores, o que corresponde a um total de menos 6 trabalhadores, estando de acordo com as imposições estabelecidas. O total do número de trabalhadores contabilizados para os anos de 2012 e de 2013 não inclui o pessoal não docente transferido e afeto a atividades no âmbito da Educação pagos pelo Ministério da Educação (art.º 64.º nº 5). São considerados no total do número de trabalhadores, as empresas locais nas quais o Município tenha influência dominante, mais concretamente as empresas Habitar e Águas São João (art.º 64.º nº 6).

No Orçamento de Estado para 2014, o artigo 62.º estabelecia a redução do número de trabalhadores. As Autarquias Locais deveriam reduzir no número em 2% o total do número de trabalhadores. No caso da Câmara Municipal de São João da Madeira, houve uma redução de cerca de 4% do total de trabalhadores, o que corresponde a menos 10 trabalhadores, uma percentagem mais elevada do que a estabelecida no orçamento de Estado. O total de cada ano contabilizado não inclui o pessoal não docente transferido e afeto a atividades no âmbito da Educação pagos pelo Ministério da Educação (art.º 62.º nº 5). São considerados no total do número de trabalhadores, as empresas locais nas quais o Município tenha influência dominante, mais concretamente as empresas Habitar e Águas São João (art.º 62.º nº 6).

O quadro seguinte apresenta estes dados de forma resumida, demonstrando a redução acentuada do número de trabalhadores desde 2012 até 2014:

Quadro 8 - Imposições do Orçamento de Estado 2012- 2014

Orçamento de Estado 2012-2014	Imposições orçamentais	Município de São João da Madeira
Orçamento de Estado para 2012	Artigo 48º Redução em 1% o número de trabalhadores, ou seja, redução de 3 trabalhadores	A CM reduziu cerca de 4% dos seus trabalhadores, o que corresponde a menos 10 trabalhadores
Orçamento de Estado para 2013	Artigo 65º Redução em 2% o número de trabalhadores, ou seja, redução de 5 trabalhadores	A CM reduziu cerca de 2,34%, o que corresponde a menos 6 trabalhadores
Orçamento de Estado para 2014	Artigo 62º Redução em 2% o número de trabalhadores, ou seja, redução de 5 trabalhadores	A CM reduziu cerca de 4% dos seus trabalhadores, o que corresponde a menos 10 trabalhadores
Redução do número de trabalhadores 2012-2014	Segundo a legislação: -13 Trabalhadores	Entre 2012 e 2014 a CM de São João da Madeira reduziu em: -26 Trabalhadores

Fonte: Balanço Social, 2014 & Orçamento de Estado 2012,2013,2014.

Capítulo III- O processo de recrutamento e seleção: Procedimento Concursal

1. Introdução ao Procedimento Concursal Comum na Administração Pública

Na sequência do programa de reformas da Administração Pública que advém desde 2004, as modificações registadas no que se refere ao regime de carreiras, vínculos e remunerações, gestão dos mapas de pessoal e as normas de recrutamento, assumem uma grande importância.

Com o Decreto-Lei 404-A/98, de 18 de dezembro, em 1998 foram introduzidas novas normas nas carreiras de regime geral que em comparação com as que se verificaram em 2008/2009, com a Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro (Lei de Vínculos Carreiras e Remunerações) e com a Lei nº 59/2008, de 1 de setembro (Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas), pode afirmar-se que muitas foram inovações verificadas.

Vários conceitos provenientes de há vários anos desapareceram, como o “quadro de pessoal” e o “lugar no quadro”, a “promoção” e a “progressão”, dando lugar a novos princípios. A verdade é que era necessário corrigir muitas distorções que se constataavam, no entanto, não foi fácil em tão pouco tempo implementar tantas modificações.

Num conceito empresarial, a Gestão de Recursos Humanos verificava-se cada vez mais complexa, sobretudo tendo em conta o número de profissionais envolvidos. A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei nº 35/2014, de 20 de junho, com a entrada em vigor em 1 de agosto do mesmo ano, veio juntar vários diplomas, passando o Código de Trabalho a ser um normativo a ter em consideração na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. A entrada em vigor da Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações trouxe algumas alterações nomeadamente às regras inerentes ao recrutamento que passaram a estar associadas ao ciclo anual de Gestão de Recursos Humanos, que se iniciou com a elaboração da proposta de orçamento e de mapa de pessoal que determina, com a identificação pelo dirigente máximo do serviço, depois de conhecimento o orçamento, a necessidade ou não de novas admissões. Atualmente, os procedimentos concursais na Administração Pública regem-se pela Lei nº 35/2014, de 20 de junho, intitulada de Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e pela Portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal.

Assim, de acordo com a LGTFP o procedimento concursal consiste num “conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários à execução de tarefas e prossecução de objetivos de órgãos e de serviços” (art.º 33º).

O número de contratos a prazo tem vindo a registar um aumento considerável, deixando para trás a ótica de que o emprego em entidades públicas é definitivo. Esta realidade traduz-se numa maior incerteza a nível profissional por parte dos trabalhadores. As questões que suscitam maior relevância relacionam-se com o aumento da idade da reforma e com a diminuição dos benefícios públicos a nível de serviços de saúde. Neste contexto, também o congelamento das progressões nas carreiras é um dos motivos que traduz a desmotivação da força do trabalho por parte dos trabalhadores.

No entanto, é necessário ter em consideração que, no seio da organização, o ser humano é o principal responsável pela competitividade, uma vez que o papel do trabalhador tem um poder decisivo na eficácia e no sucesso do organismo. São vários os desafios propostos pela sociedade no processo de recrutamento e seleção, na sequência de contínuas mudanças e devido ao conhecimento e à consciência dos cidadãos, que exigem uma maior transparência e celeridade dos procedimentos.

A Lei nº12-A/2008, de 27 de Fevereiro, levou ao início de uma nova fase baseada no equilíbrio entre a necessidade de ocupação de novos postos de trabalho e a remuneração dos trabalhadores que já exercem funções. Deste modo, o procedimento concursal tem uma grande importância na gestão de pessoal para quem exerce ou pretende exercer funções na Administração Pública.

Neste sentido, começam a adotar-se soluções que estabelecem os princípios constitucionais de liberdade de candidatura, de igualdade para todos os candidatos no que se refere a oportunidades e condições, de imparcialidade e isenção do júri, disponibilizando o recurso a um conjunto de métodos que, com base em estudos de investigação técnicos, pretendem que a Administração Pública possua os meios necessários para atuar eficazmente no recrutamento e seleção dos seus Recursos Humanos.

Contudo, o recrutamento de trabalhadores para o exercício de funções públicas deverá estar vinculado a princípios gerais nomeadamente (DGAEP, 2015):

- **Vinculação da Administração**

O princípio de vinculação da Administração resume-se à exigência perante a lei do concurso que vincula a Administração à utilização dos procedimentos legalmente estabelecidos (DGAEP, 2015).

- **Liberdade de candidatura**

A liberdade de candidatura diz respeito ao direito intrínseco a qualquer cidadão de apresentar a sua candidatura aos postos de trabalho a decorrer na Administração Pública, incluindo os candidatos que possuam relação jurídica de emprego público e pretendam mudar de serviço, de atividade ou de condições de trabalho (DGAEP, 2015).

- **Igualdade de condições**

No que se refere à igualdade de condições, o recrutamento desenvolve-se tendo por base condições de igualdade comuns todos os cidadãos e rege-se por princípios e valores constitucionais de legalidade, neutralidade e isenção da Administração Pública (DGAEP, 2015).

- **Igualdade de oportunidade**

Os candidatos devem também possuir a mesma igualdade de oportunidades, pois a publicitação das medidas de recrutamento e seleção assegura uma elevada divulgação das ofertas de emprego e garante a todos a possibilidade de aceder ao posto de trabalho em questão (DGAEP, 2015).

- **Autonomia e independência do órgão de direção em matéria de recrutamento**

Relativamente à autonomia e independência do órgão de direção das operações de recrutamento, estas são desenvolvidas por um júri imparcial que atua com independência técnica e sem sujeição hierárquica. Todas as deliberações do júri são expostas em atas às quais têm total acesso os candidatos e, no final do processo de recrutamento, todos os cidadãos, até mesmo aqueles que não participaram no processo (DGAEP, 2015).

- **Isenção da composição do júri**

Por último, a composição do júri é divulgada publicamente. Para além de o júri não ter interesse direto ou indireto no processo de recrutamento, este está sujeito a um conjunto de impedimentos e suspeições (DGAEP, 2015).

Para além dos princípios legais apresentados anteriormente, que deverão estar previamente estabelecidos, os candidatos deverão estar afetos a um conjunto de requisitos obrigatórios para a constituição de relação jurídica de emprego público.

Em primeiro lugar, o candidato deverá ser de nacionalidade portuguesa, quando esta não for dispensada pela constituição, convenção internacional ou por lei especial, devendo ter 18

anos de idade completos. O candidato não deverá estar inibido do exercício de funções públicas nem impedido para a execução das funções a que se propõe desempenhar. O candidato deverá possuir robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício de funções. As leis de vacinação obrigatórias deverão estar em dia (art.º 17.º da LGTFP).

Por último, em regra, apenas poderá ser candidato ao procedimento concursal quem seja titular do nível habilitacional e da área de formação correspondente ao grau de complexidade funcional da carreira e categoria caracterizadoras do posto de trabalho para ocupação publicitado. Deste modo, os trabalhadores devem ser titulares do nível habilitacional ou da área de formação exigida, nos termos do artigo 34.º da LGTFP e do aviso de abertura do procedimento concursal. Excecionalmente, a habilitação académica pode ser substituída por formação ou experiência profissional, devendo esta possibilidade constar no aviso do concurso, obrigatoriamente.

Existem ainda outros requisitos no caso de se tratarem de carreiras unicategoriais (técnico superior) ou de categoria inferior de carreiras pluricategoriais (assistente técnico e assistente operacional), podendo ser candidatos ao concurso: trabalhadores integrados na mesma carreira, a exercer competência e atividade diferente do órgão de serviço em questão; trabalhadores integrados na mesma carreira, a executar qualquer competência ou atividade, de outro órgão ou serviço ou que se encontrem em situação de mobilidade especial; trabalhadores integrados em outras carreiras e ainda, trabalhadores que exerçam os cargos de comissão de serviço respetivamente ou que sejam sujeitos a outras relações jurídicas de emprego público por tempo determinado ou determinável e indivíduos sem relação jurídica de emprego público estabelecido previamente.

No que se refere a categorias superiores de carreiras pluricategoriais, podem candidatar-se ao procedimento concursal os trabalhadores nas condições mencionadas anteriormente e os trabalhadores que se encontrem integrados na mesma carreira, numa categoria diferente da do serviço em causa, que estejam a exercer competência ou atividade idêntica, salvo lei especial.

Em Portugal, a GRH e o processo de recrutamento e seleção estão a ultrapassar uma fase difícil. O facto de a atual geração ser aquela com maiores níveis de formação e educação, comparativamente às anteriores, traduz-se numa crescente influência de jovens com habilitações ao nível de ensino superior. Seria de esperar que as oportunidades de mercado se adaptassem a esta nova realidade e permitissem a integração de, pelo menos, grande parte dos jovens que todos os anos obtêm formação superior na área.

Existem duas modalidades do procedimento concursal (art.º 3.º da Portaria 83-A/2009, 22 janeiro): comum, quando se destina a um recrutamento imediato para ocupação de postos de

trabalho previstos, no mapa de pessoal do órgão ou serviço; e para constituição de reservas de recrutamento, quando a finalidade é direcionada para a constituição de reservas de pessoas para satisfação de necessidades futuras da entidade pública ou do conjunto de entidades públicas. Deste modo, a modalidade do procedimento concursal estudada ao longo do relatório será o procedimento concursal comum.

2. Fases do Procedimento Concursal

O processo de recrutamento e seleção de trabalhadores é uma das competências mais importantes para a Gestão dos Recursos Humanos, pois este é o meio pelo qual as pessoas são direcionadas para os serviços públicos. Assim, o recrutamento exige que as organizações governamentais comuniquem a informação devida em relação à disponibilidade de ofertas de trabalho na Administração Pública a um conjunto alargado de pessoas (Llorens e Kellough, 2007).

Os procedimentos concursais para a Administração Pública têm como objetivo recrutar profissionais e serviços para os diversos organismos e entidades públicas, sejam eles escolas, universidades, serviços tributários, segurança social ou autarquias. Para o presente relatório o organismo que interessa salientar são as Autarquias Locais, nomeadamente o Município de São João da Madeira.

Os concursos para admissão à função pública estão abertos a todos os cidadãos portugueses, sendo este um dos requisitos de admissão. Para que seja possível a abertura de um procedimento concursal na função pública é necessária a publicação do mesmo no Diário da República, na Bolsa de Emprego Público (BEP) e nos *websites* institucionais da entidade e em jornal de expansão nacional. No entanto, desde a fase de candidaturas ao concurso à admissão do candidato escolhido, este é um processo burocrático e demoroso.

Deste modo, existem nove fases inerentes ao procedimento concursal a fim de o processo se dar como concluído (Tareco, B., Marques, M., 2012).

A fase inicial do procedimento consiste na identificação da necessidade de recrutamento e na elaboração da proposta de abertura do procedimento, esperando pela aprovação do Governo e pelo respetivo despacho de abertura.

Depois de a proposta aprovada, a fase que se segue é a divulgação do procedimento de concursal. Esta deve ser feita na 2ª série do Diário da República, por publicação integral, na Bolsa de Emprego Público (BEP), devendo estar disponível para consulta no 1º dia útil seguinte à publicação no DR, na página eletrónica da entidade, por extrato disponível para consulta a partir da data de publicação no DR e em jornal de expansão nacional, por extrato, no prazo

máximo de três dias úteis contados da data de publicação no DR. A entidade pode ainda recorrer a outros meios de divulgação.

A terceira fase é a apresentação de candidaturas. Nesta etapa são apresentadas as candidaturas e os respetivos documentos solicitados no aviso integral de abertura do procedimento. A candidatura deve ser apresentada em suporte de papel, pessoalmente ou através de correio registado com aviso de receção, até à data limite fixada na publicação. O prazo para apresentação de candidatura é de 10 a 15 dias úteis a contar da data da publicação do aviso no Diário da República. O prazo deve ser fixado pela entidade que autoriza a abertura do procedimento

Na quarta fase é realizada a apreciação das candidaturas e, caso existam candidatos a excluir, estes devem ser notificados no âmbito da audiência dos interessados. Posto isto, os candidatos que assim o pretendam, devem pronunciar-se, seguindo-se a deliberação e apreciação do júri das questões suscitadas pelos candidatos. Os candidatos devem ser notificados da deliberação de exclusão, caso se mantenha. No caso de não existirem candidatos a excluir, são convocados os candidatos admitidos para realização do primeiro método de seleção.

Na fase seguinte, o júri inicia a aplicação dos métodos de seleção e são deliberados os candidatos admitidos e os candidatos excluídos, caso existam. O processo de aplicação dos métodos de seleção é realizado pelo júri do concurso e procede-se da seguinte forma: no caso de existirem candidatos admitidos que não possuam o nível habilitacional exigido, procede-se à notificação dos restantes candidatos; os candidatos admitidos recebem uma convocação para a realização do primeiro método de seleção, onde deve constar a data, horário e o local onde se irá realizar (caso seja exigida a presença dos candidatos); de seguida são aplicados os métodos de seleção que não exijam a presença dos candidatos e, por último, os candidatos são convocados para o método de seleção que se segue.

Na sexta fase, é apresentada a lista unitária de ordenação final, em que os candidatos aprovados e os candidatos excluídos são notificados no decurso da aplicação dos métodos de seleção para a audiência dos interessados. Posto isto, os candidatos devem pronunciar-se se o pretenderem e o júri deverá apreciar as questões relativas à exclusão. De seguida, é enviado à entidade competente a lista de ordenação final dos candidatos aprovados e das restantes deliberações para efeitos de homologação.

Na sétima fase é homologada a lista unitária de ordenação final pelo dirigente máximo do serviço. O ato de homologação é comunicado aos candidatos admitidos e candidatos excluídos no seguimento da aplicação dos métodos de seleção. A lista de ordenação final deve

ser publicada na 2ª série do Diário da República, na página eletrónica do serviço e nas instalações do serviço.

Na fase que se segue é aplicado o processo de seriação, efetuado por ordem decrescente da ordenação final dos candidatos, na seguinte ordem de prioridade: os candidatos colocados em requalificação (art.º 265.º LGTFP) e esgotados esses, os candidatos com relação jurídica de emprego público constituída por contrato de trabalho por tempo indeterminado e por último, os candidatos com relação jurídica de emprego público constituída por contrato de trabalho a termo e sem relação jurídica de emprego público. Nesta fase é também realizado o processo de negociação que segue a mesma ordem do recrutamento e é feito por escrito. No caso de a proposta ser rejeitada, não pode ser oferecida posição remuneratória superior aos restantes, sendo que o documento da negociação é de carácter público. Excecionalmente, em casos devidamente fundamentados, existe a possibilidade de substituição da negociação individual por uma proposta de trabalho.

A última fase corresponde à cessação do procedimento concursal. Geralmente o procedimento concursal cessa por ocupação dos postos de trabalho, por inexistência ou insuficiência de candidatos ou por falta de acordo na negociação com os candidatos constantes da lista de ordenação final. Excecionalmente, por ato devidamente fundamentado por parte da entidade responsável pela realização do concurso, o procedimento pode cessar: desde que o ato seja homologado pelo respetivo membro do Governo e não se tenha ainda procedido à ordenação final dos candidatos.

A composição do júri de cada procedimento concursal é definida no aviso de abertura do mesmo. É da competência do júri “assegurar a tramitação do procedimento concursal desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final, ainda que, por iniciativa ou decisão do dirigente máximo, o procedimento possa ser parcialmente realizado por entidade especializada pública ou, quando fundamentadamente se torne inviável, privada, designadamente no que se refere à aplicação de métodos de seleção” (art. 22º Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro).

3. Processo de Seleção no Município de São João da Madeira

Segundo Sousa et al. (2006:54), o recrutamento consiste “num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É através do recrutamento que a organização avisa o mercado de trabalho acerca da sua procura.

O recrutamento para constituição de emprego público envolve um procedimento que se inicia com a decisão relativa à verificação de imposições legais de que depende e termina com a constituição da relação jurídica de emprego público, mediante celebração de contrato ou ato de nomeação ou designação em comissão de serviço (Neves, 2013).

Para Gomes et al., (2008:226), a seleção consiste num “processo em que as organizações selecionam as pessoas mais adequadas ao tipo de serviço e funções específicas, após recrutadas”. Esta escolha deve ter como base critérios de ética e de justiça, considerando tanto as necessidades da organização como as necessidades dos candidatos. Deste modo, a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e competências que o candidato oferece para esse exercício. É necessário estabelecer um processo de seleção bastante rigoroso através de técnicas que possibilitem certificar se o trabalhador a contratar é adequado ao posto de trabalho. Assim, para os diferentes postos de trabalho, devem ser adotados os métodos de seleção que mais se adequam. Neste contexto, é importante que a empresa/ entidade descortine primeiramente que tipo de recrutamento irá fazer - interno ou externo.

O recrutamento e seleção de trabalhadores é um processo essencial para a Gestão de Recursos Humanos dado ser o fio condutor que liga os cidadãos aos serviços públicos. Deste modo, o processo de recrutamento requer que as organizações governamentais anunciem a oferta de emprego público a todos os cidadãos. Segundo o artigo 47º da Constituição da República Portuguesa “todos os cidadãos têm o direito de aceder à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso”.

O recrutamento interno acontece quando a organização decide recorrer a indivíduos que já se encontrem na organização para preenchimento de novos postos de trabalho. O aviso deve ser feito através de anúncios, jornal da organização, notas de serviço, entre outros meios. O recrutamento interno é comum em organizações com estratégias bem delineadas e defensivas e para preencher postos de trabalho que exijam maior responsabilidade e experiência. Este pode proceder-se através de movimentação vertical, isto é, de promoção dentro da carreira, de movimentação horizontal, ou seja, através da transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área, não existindo promoção, ou na diagonal, através de transferência, envolvendo ao mesmo tempo uma promoção (Cardoso, 2005). A vantagem deste recrutamento prende-se no facto de ser uma medida menos dispendiosa, em que os trabalhadores já estão ambientados com a cultura e práticas da organização, permitindo maior economia para a organização e um processo menos demoroso no preenchimento do posto de trabalho. Neste âmbito, os RH são valorizados devido à evolução e progressão na carreira, o que se traduz numa maior motivação e aquisição de competências por parte dos

trabalhadores, minimizando os riscos de inadaptação e aproveitando os investimentos em formação da própria organização. Deste modo, dispensa-se tempo na integração e no acolhimento de novos trabalhadores. No entanto, o recrutamento a nível interno pode levar à desmotivação daqueles trabalhadores que não serão promovidos, à falta de competitividade e à descapitalização dos recursos se as vagas não forem repostas rapidamente (Cardoso, 2005).

O recrutamento externo aplica-se nos casos em que a organização pretenda preencher uma vaga de trabalho com RH externos à organização, sendo muitas vezes postos de trabalho previamente estabelecidos no Mapa de Pessoal do em ano em que se pretende fazer o recrutamento. Este tipo de recrutamento é utilizado por organizações que adotam estratégias inovadoras. O recrutamento externo é adequado quando se pretende trazer novos trabalhadores à organização, e consequentemente, novos conhecimentos, melhorando os quadros da empresa. Contudo, este método é bastante demoroso e pode desmotivar os trabalhadores que já pertençam à organização, pelo facto de não conseguirem progredir na carreira, trazendo riscos de incompatibilidade entre o indivíduo e a organização.

Os meios de recrutamento externo a que as empresas/organizações podem recorrer são: agências de emprego, universidades, *sites* de emprego, candidaturas espontâneas, sindicatos, redes informais de conhecimento, consultorias de RH, Instituto de Emprego e Formação Profissional, *headhunting*, sites de empresa, anúncios, jornais e revistas, associações de estudantes, feiras de emprego e associações profissionais e patronais (Cardoso, 2005; Sousa et al., 2006; Bilhim, 2007; Leme, 2007; Gomes et al., 2008; Rocha, 2010).

Assim, para o presente trabalho será apresentado o recrutamento externo de candidatos, bem como todo o procedimento e trâmites inerentes ao mesmo.

Para efeitos de recrutamento, mais concretamente para a elaboração do despacho de autorização do aviso de abertura do procedimento e da ata de definição de critérios, deve ser apresentada na proposta de abertura do procedimento o perfil funcional do trabalhador a recrutar.

No que se refere ao recrutamento de candidatos, o âmbito em que este processo se insere (art.º 5.º da Portaria e n.ºs 3 a 7 do art.º 6.º da LVCR) pode ser de dois tipos:

- Recrutamento para atividades de natureza permanente
- Recrutamento para atividades de natureza temporária

O primeiro tipo de recrutamento destina-se a trabalhadores que possuam relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado e que estejam a exercer funções ou em mobilidade especial. O recrutamento para atividade de natureza permanente atua com recurso a constituição de relação jurídica de emprego público, ou seja, nomeação ou contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Excecionalmente, neste tipo de

recrutamento, em caso de impossibilidade de ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho por recurso a trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida, poderá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável e a trabalhadores sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, mediante parecer favorável dos membros do Governos com responsabilidade pelas Finanças ou pela Administração Pública.

O segundo tipo de recrutamento destina-se a trabalhadores que não pretendam conservar a qualidade de sujeitos de relação jurídica de emprego público constituídas por tempo indeterminado ou trabalhadores que se encontrem em mobilidade especial. Excecionalmente, neste tipo de recrutamento, no caso de não ser possível a ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho por recurso a trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida, poderá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, mediante parecer favorável dos membros do Governo com responsabilidade pelas Finanças e pela Administração Pública.

É importante referir que nos processos de recrutamento para contratação na Administração Pública são utilizados, de acordo com a situação jurídico-funcional dos candidatos, os seguintes tipos de recrutamento:

- Contrato de trabalho por tempo indeterminado
- Contrato de trabalho por tempo determinado ou determinável

O contrato de trabalho por tempo indeterminado consiste num contrato sem termo que não tem uma duração prevista, isto é, a sua durabilidade dá-se até à cessação por qualquer das formas previstas na lei. Neste tipo de contrato podem ser utilizados os seguintes métodos de seleção: avaliação curricular, entrevista de avaliação de competências, prova de conhecimentos e avaliação psicológica.

O contrato de trabalho por tempo determinado (a termo certo) é aquele em que é estabelecida uma data de cessação do contrato. O contrato de trabalho por tempo determinável (a termo incerto), por sua vez, consiste num contrato com um termo previsto mas sem data precisa de cessação do mesmo. Para estes tipos de contrato são aplicáveis os seguintes métodos de seleção: avaliação curricular e entrevista de avaliação de competências.

3.1. Métodos de Seleção

Neste contexto, é importante compreender em que consiste cada um destes métodos de seleção respeitantes aos procedimentos concursais na Administração Pública.

Embora a Administração Pública estabeleça a utilização de vários métodos de seleção obrigatórios e de métodos de seleção facultativos/complementares, no presente relatório será apresentada uma breve descrição de cada um com base na Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro. Assim, os métodos de seleção obrigatórios são: Avaliação Curricular, Entrevista Profissional de Competências, Prova de Conhecimentos e Avaliação Psicológica.

➤ Avaliação Curricular (art.º 11.º)

Neste método são ponderados os fatores mais importantes para o posto de trabalho em questão - como as habilitações académicas, formação profissional, experiência profissional e avaliação do desempenho relativa ao último período (não pode ser superior a 3 anos em funções idênticas às do posto de trabalho a ocupar). A análise destes fatores pode ser feita através do currículo do candidato ou de outro documento adequado para esse efeito. A análise do CV é, no entanto, a melhor forma de obter informações relativas ao candidatos e a questões inerentes ao posto de trabalho em causa, mas muitas vezes a AC é realizada através de formulários de candidatura. As informações obtidas acerca dos candidatos são fulcrais, pois, numa fase preliminar das entrevistas e da tomada de decisões possibilita a organização da informação. O formulário é uma ferramenta importante, ao permitir que o candidato forneça informações relevantes para o posto de trabalho.

➤ Entrevista de Avaliação de Competências (art.º 12.º)

A EAC é um dos métodos de seleção que permite analisar a experiência, qualificações e motivações profissionais através da descrição de comportamentos ocorridos no dia-a-dia pelo candidato. Esta pretende, ainda, investigar o passado profissional do candidato, partindo da ideia de que o candidato apresentará o mesmo comportamento no posto de trabalho em causa quando confrontado por situações semelhantes às vivenciadas no passado. Neste tipo de entrevistas a ideia é tentar perceber se o candidato possui experiência nos requisitos que a função exige. Em termos práticos, este método consiste num guião de entrevista composto por um leque de questões relacionadas com o perfil de competências definido previamente, sendo realizado por técnicos especializados.

➤ **Prova de Conhecimentos (art.º 9.º)**

A Prova de Conhecimentos tem como principal finalidade medir os conhecimentos dos concorrentes, permitindo avaliar um conjunto de conhecimentos necessários para o desempenho do respetivo posto de trabalho. Este método passa por uma prova prática ou escrita, sendo de escolha múltipla ou de questões de desenvolvimento.

As PC podem abranger um leque alargado de áreas de conhecimento, tais como o raciocínio matemático, o conhecimento de informática e de línguas e outros conhecimentos teóricos inerentes ao posto de trabalho. Na prática, este método pode comportar uma ou mais fases, sendo de natureza teórica, prática ou de simulação. Pode ter conteúdo geral ou específico, assumindo forma escrita ou oral. Este pode ainda ser realizado coletivamente ou individualmente, via eletrónica ou em suporte de papel. A bibliografia e legislação devem ser anunciadas até 30 dias antes da realização da prova.

➤ **Avaliação psicológica (art.º 10.º)**

A Avaliação Psicológica consiste na aplicação de provas que avaliam o desenvolvimento mental, os conhecimentos, as habilidades e as aptidões. Estes constituem uma medida objetiva de análise de amostras de comportamento. Os testes psicológicos devem ser válidos e precisos. É importante ainda ter em atenção o perfil psicológico, ou seja, aptidões, características e motivações relacionadas com a personalidade. Para isso é importante a ajuda de um psicólogo ou de uma empresa de consultoria pois este método de seleção exige a presença de um profissional na implementação destes testes. A Avaliação Psicológica não pode ser considerada como o único método de seleção, mas sim como um método complementar às informações do candidato. Muitas das empresas que recorrem a este método, utilizam-no em funções em que as qualificações são de nível mais elevado.

Em termos práticos, este método pode estender-se por uma ou mais fases e é executado por uma entidade pública especializada, ou por uma entidade privada (devidamente fundamentada). Neste caso, é realizada uma ficha individual que garante a privacidade da respetiva avaliação. A AP tem validade de 18 meses para recrutamento de postos de trabalho semelhantes.

Para além dos métodos de seleção obrigatórios, existem ainda os métodos de seleção facultativos/complementares. Estes podem ser utilizados em todos os procedimentos concursais, um ou mais métodos. Deste modo, os métodos de seleção complementares/facultativos são concretamente: Entrevista Profissional de Seleção, Avaliação de Competências por Portfólio, Provas Físicas, Exame Médico e Curso de Formação Específica.

➤ **Entrevista Profissional de Seleção (art.º 13.º)**

Este método de seleção é o mais utilizado em todas as funções e um dos mais conhecidos no meio do processo de seleção, pois permite avaliar algumas competências, esclarecer aspetos respetivos ao CV do candidato e testar o seu próprio raciocínio. Contudo, embora estas entrevistas sejam acessíveis na sua aplicação, podem surgir algumas dificuldades na sua realização.

Na prática é elaborada uma ficha individual com o resumo dos temas abordados, os parâmetros de avaliação e a classificação obtida em cada um deles, justificada adequadamente. Segundo Torrington e Hall (1991) as entrevistas podem assumir 5 tipos: entrevista individual, em que o candidato é entrevistado por um único entrevistador; entrevista sequencial, em que o candidato é entrevistado por diversas pessoas; entrevista em duo, em que dois entrevistadores entrevistam um candidato; entrevista em painel, onde mais do que dois entrevistadores entrevistam um candidato; e entrevista de grupo, em que um grupo de candidatos é entrevistados por um ou mais entrevistadores. O júri ou os técnicos credenciados de uma entidade especializada pública são os responsáveis pela EPS, ou quando se torne inviável, esta pode ser realizada por uma entidade privada.

➤ **Avaliação de Competências por Portfólio (art.º 14º)**

A ACP confirma a experiência e conhecimentos nas áreas técnicas específicas, através da análise de uma coleção organizada de trabalhos feitos pelo candidato. Este método é obrigatoriamente efetuado por um técnico com formação na área de atividade inerente ao posto de trabalho.

➤ **Provas Físicas (art.º 15.º)**

Este método de seleção é adequado para funções que necessitem aferir o desempenho físico, visto que avalia as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes ao posto de trabalho que se candidata. As PF podem comportar uma ou mais fases e as condições específicas de realização, os parâmetros de avaliação devem estar obrigatoriamente presentes aquando da publicação do procedimento concursal.

➤ **Exame Médico (art.º 16.º)**

O EM só é exigível em condições previstas na lei. Este método avalia as condições de saúde física e psíquica do candidato, exigidas ao exercício de funções. O dever de sigilo relativo à avaliação realizada é obrigatório, responsabilizando disciplinarmente o infrator. Neste sentido,

o resultado deve ser apenas transmitido ao júri do concurso para apreciação sendo garantida a privacidade do mesmo.

➤ **Curso de Formação Específica (art.º 17.º)**

O CFE tem como principal finalidade promover o desenvolvimento de competências do candidato através da aprendizagem de conhecimentos vocacionados para o exercício da atividade que exercerá. Os conteúdos inerentes a este curso, tal como o sistema de avaliação, possuem um regulamento específico do órgão ou serviço que conste na publicitação do procedimento concursal.

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas define os métodos de seleção obrigatórios a aplicar para dois tipos de candidatos:

1. No caso dos candidatos com vínculo de emprego público por tempo indeterminado, e que se encontrem no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou atividade caracterizadora do posto de trabalho em causa, bem como para os candidatos em situação de requalificação, os métodos de seleção obrigatórios a aplicar são: a Avaliação Curricular e a Entrevista de Avaliação de Competências (art.º 36.º). Contudo, estes métodos de seleção podem ser recusados pelos candidatos através de uma declaração escrita, e nesse caso, os métodos de aplicação devem ser os mesmos destinados aos restantes candidatos do concurso.
2. No caso dos candidatos com vínculo de emprego público por tempo indeterminado que não se encontrem no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou atividade caracterizadora do posto de trabalho em causa ou com vínculo de emprego público a termo ou sem vínculo de emprego público previamente estabelecido, os métodos de seleção obrigatórios a aplicar são: Prova de Conhecimentos e Avaliação Psicológica (art.º 36.º). No caso do Município de São João da Madeira, para este tipo de candidatos, acresce o método de seleção facultativo, Entrevista Profissional de Seleção.

Segundo o artigo 36.º “sem prejuízo do disposto em lei especial, o empregador público pode limitar-se a utilizar os métodos de seleção prova de conhecimentos e avaliação curricular, nos procedimentos concursais para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado, cujos candidatos sejam exclusivamente trabalhadores com vínculo de emprego público por tempo indeterminado previamente constituído”.

O empregador público poderá também limitar-se a utilizar como método de seleção a avaliação curricular em procedimentos concursais para constituição de vínculos de emprego público a termo (n.º 6 do art.º 36).

No que confere ao Município de São João da Madeira os métodos de seleção aplicados apresentam-se da seguinte forma:

Quadro 9 - Métodos de Seleção aplicados no Município de São João da Madeira

Tipo de Recrutamento	Métodos de Seleção
Por tempo indeterminado	<p>Candidatos com vínculo de emprego público por tempo indeterminado com identidade de funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Curricular • Entrevista de Avaliação de Competências <p>Candidatos com vínculo de emprego público por tempo indeterminado sem identidade de funções, ou candidatos com vínculo de emprego público por tempo determinado, ou candidatos sem vínculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prova de Conhecimentos • Entrevista Profissional de Seleção • Avaliação Psicológica
Por tempo determinado (termo certo ou incerto)	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Curricular • Entrevista de Avaliação de Competências

Fonte: Tareco, B., Marques, M., 2012, pp. 26

No Município de São João da Madeira a abertura de procedimentos concursais é, contudo, cada vez menor, devido às imposições do orçamento referidas no capítulo anterior. No entanto, concursos para professores de atividades extracurriculares (AEC) e para assistentes operacionais em período de sazonalidade - ou seja, procedimento concursal para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo determinado - são abertos todos os anos, exceto quando se procede a uma reserva de recrutamento que é válida por um período de 18 meses contados da data de homologação da lista de ordenação final.

Os métodos de seleção obrigatórios devem ser aplicados a todos os procedimentos concursais comuns para o exercício de funções públicas. Contudo, a entidade pública pode optar, juntamente com os métodos obrigatórios, pelos métodos de seleção facultativos, tendo em conta o âmbito, a ponderação e alguns critérios de obrigatoriedade.

Os métodos de seleção podem ainda ser utilizados de forma faseada (art.º 8.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro), em casos de recrutamento urgente ou de admissão de cem ou de mais candidatos, isto é, num primeiro momento apenas é aplicado o primeiro método obrigatório à totalidade dos candidatos. A aplicação do segundo método e dos métodos

seguintes é aplicada apenas a parte dos candidatos aprovados no método anterior, convocados por tranches sucessivas, por ordem decrescente de classificação, de acordo com a prioridade legal da sua situação jurídico-funcional, até à satisfação das necessidades. Assim, dispensa-se a aplicação do segundo método ou dos métodos seguintes aos restantes candidatos, que se consideram excluídos, quando os candidatos aprovados na utilização faseada preenchem as necessidades que levaram á abertura do procedimento.

3.2. Ponderação dos métodos de seleção

Na valoração dos métodos de seleção são atribuídas várias escalas de classificação dos mesmos, tendo em conta o objetivo de cada método. Os resultados são atribuídos de acordo com uma escala de 0 a 20 valores (art.º 18.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro).

No quadro que se segue são apresentados os vários métodos de seleção bem como a respetiva ponderação para cada um deles. De seguida, será explicitado como é realizada a valoração de cada um dos métodos tendo em conta que alguns comportam mais do que uma fase.

Quadro 10 - Valoração dos Métodos de Seleção (artigo 18.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro)

Métodos de Seleção	Valoração
Prova de Conhecimentos	A classificação é atribuída numa escala de 0 a 20, considerando-se a valoração até às centésimas.
Avaliação Psicológica	É avaliada como Apto ou Não Apto, em cada fase intermédia do método. Na última fase é atribuída a classificação de 20, 16, 12, 8 ou 4 valores, ou seja, Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido ou Insuficiente, respetivamente.
Avaliação Curricular	A classificação é atribuída numa escala de 0 a 20 com valoração até às centésimas, sendo a classificação obtida através da média aritmética simples ou ponderada das classificações dos elementos a avaliar.
Entrevista de Avaliação de Competências	São atribuídas as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, ou seja, Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido ou Insuficiente, respetivamente.
Entrevista Profissional de Seleção	São atribuídas as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, ou seja, Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido ou Insuficiente, respetivamente. Sempre que a EPS seja realizada pelo júri, a classificação atribuída a cada parâmetro de avaliação resulta da votação nominal por maioria, sendo o resultado final obtido através da média aritmética simples das classificações dos parâmetros a avaliar.
Avaliação de Competências por Portfólio	É atribuída a classificação numa escala de 0 a 20 com valoração até às centésimas.
Provas Físicas	É avaliada como Apto ou Não Apto.
Exame Médico	É avaliada como Apto ou Não Apto.
Curso de Formação Específica	É atribuída a classificação numa escala de 0 a 20 com valoração até às centésimas tendo em conta o aproveitamento obtido pelo candidato nas matérias ministradas e o nível de competências por ele alcançado.

Fonte: Tareco, B., Marques, M., 2012, pp. 31

Contudo, é necessário referir que a ponderação para cada um dos métodos de seleção é atribuída pelo júri do procedimento concursal, existindo um conjunto de limitações a ter em conta para a ponderação dos mesmos (art.º 6.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro).

A valoração final da prova de conhecimentos e da avaliação curricular não pode ser inferior a 30%. A ponderação da avaliação psicológica e da entrevista de avaliação de competências não pode ser inferior a 25% (n.º 4 do art.º 6.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro).

No caso de apenas ser utilizada um método de seleção obrigatório, a sua ponderação não pode ser inferior a 55% (n.º 5 do art.º 6.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro)

No que se refere aos métodos de seleção facultativos/complementares, estes não podem ter uma ponderação superior a 30% (n.º 2 do art.º 7.º da Portaria 83-A/2009 de 22 de janeiro).

A ordem de publicitação de cada método de seleção é dada a conhecer através de lista, ordenados alfabeticamente e com afixação em local público das instalações da entidade e disponibilizado eletronicamente. Os candidatos aprovados em cada método de seleção são convocados para o método de seleção seguinte.

Relativamente à ordem do recrutamento, para os candidatos classificados com nota igual ou superior a 9,5 valores na lista de ordenação final - o recrutamento é feito por ordem decrescente de classificação final. Em primeiro surgem os candidatos colocados em situação de mobilidade especial e, esgotados esses, em segundo surgem os candidatos detentores de contrato de trabalho por tempo indeterminado. Por último, surgem os candidatos com contrato de trabalho por tempo determinado (a termo certo), ou determinável (a termo incerto), ou sem relação jurídica de emprego público.

3.3. Causas impeditivas de recrutamento

No entanto existem causas impeditivas para o recrutamento de candidatos (art.º 37.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro). Não podem ser recrutados, sendo excluídos da lista de ordenação final, os candidatos que apesar de aprovados, se encontrem nas seguintes situações:

- a) Recusem o recrutamento;
- b) Recusem o acordo ou a proposta de adesão a um específico posicionamento remuneratório proposto pelo serviço;

- c) Apresentem documentos inadequados, inválidos ou falsos que não comprovem as condições necessárias para a constituição da relação jurídica de emprego público;
- d) Apresentem os documentos exigidos obrigatoriamente fora do prazo legalmente afixado;
- e) Não compareçam à outorga do contrato ou à aceitação, no prazo legal, por motivos que lhes sejam imputáveis.

Deste modo, os candidatos que se encontrem em situações mencionadas anteriormente são retirados da lista unitária de ordenação final.

Capítulo IV- Atividades desenvolvidas durante o Estágio

1. Enquadramento das Atividades desenvolvidas

O presente relatório tem como propósito a apresentação e a descrição das atividades desenvolvidas ao longo dos oito meses de estágio na Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos do Município de São João da Madeira e a sua relação com as diretrizes do tema escolhido.

As tarefas desenvolvidas neste serviço são de extrema importância para o funcionamento da Autarquia Local, nomeadamente no que se refere à performance dos trabalhadores.

A apresentação das tarefas desenvolvidas permitiu-me um estudo mais aprofundado sobre vertentes que despertaram largamente o meu interesse, como o desempenho dos RH na Administração Local, o impacto das imposições orçamentais entre os anos 2011 e 2014 e consequentemente, a resposta do Município a estas restrições. A abordagem referente ao recrutamento e seleção de pessoal no Município de São João da Madeira foi um assunto que teve toda a pertinência, na medida em que me permitiu desenvolver conhecimentos importantíssimos enquanto profissional na área dos Recursos Humanos.

A experiência de estágio no Município de São João da Madeira permitiu-me estabelecer o primeiro contacto com o serviço da Administrativo e de Gestão de Recursos Humanos, algo que já pretendia fazer há algum tempo. Neste sentido, no presente capítulo serão apresentadas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio, que me permitiram complementar a vertente teórica do relatório.

2. Atividades desenvolvidas ao longo do Estágio

As tarefas que me foram atribuídas tiveram a sempre atenta orientação da Chefe de Divisão e minha orientadora de estágio, Doutora Sofia Rocha, com a colaboração de duas assistentes técnicas.

Em primeiro lugar, foi importante estabelecer quais as atividades a desenvolver e quais os meios a utilizar para a concretização dessas tarefas. Consequentemente a definição do tema do relatório de estágio, que visaria atividades em que eu estaria inserida, foi crucial.

Nesta primeira fase, ambas as orientadoras tiveram um papel fundamental pois, após algumas discussões de ideias, conseguimos definir o tema final do relatório de estágio.

A experiência em termos de participação e o envolvimento organizacional neste estágio permitiu-me uma maior aproximação ao funcionamento dos serviços na função pública.

Neste sentido, a primeira tarefa a desenvolver foi um documento designado por “Caracterização dos Recursos Humanos no Município de São João da Madeira”, que viria a ficar pendente durante algum tempo, dado o excesso de trabalho no serviço. O documento era relativo ao ano de 2014 e incluía dados relativos aos trabalhadores. Durante o estágio realizei também alguns processos inerentes aos procedimentos concursais, uma tarefa importante no que diz respeito ao presente relatório, em cujo tema se foca o terceiro capítulo.

Estas duas tarefas contribuíram bastante para a realização do relatório de estágio, dado o tema escolhido. No que se refere à caracterização dos RH, foi possível perceber algumas carências do Município a nível do pessoal. Relativamente aos procedimentos concursais, pude compreender qual a tramitação dos mesmos e como se desenvolve o processo de recrutamento e seleção no Município.

A organização de arquivo, nomeadamente de processos, na secção dos RH permitiu-me adquirir algumas técnicas e aperfeiçoar a minha capacidade organizacional. Esta tarefa contribuiu para o meu desenvolvimento enquanto profissional na área, mas também para uma melhoria contínua do serviço.

A participação na realização e organização de contratos, mais concretamente contratos medida emprego-inserção, permitiu-me igualmente compreender quais os parâmetros pelos quais se regem e para quem se destinam. Após alguma aprendizagem relativamente a este tema, desenvolvi tarefas como o registo de candidatos, o agendamento de entrevistas e o fornecimento de informações relativamente ao início de funções dos trabalhadores.

2.1. Caracterização Recursos Humanos 2014

A Caracterização dos Recursos Humanos do Município de São João da Madeira foi a primeira atividade desenvolvida ao longo do estágio. Este documento é realizado com base no Balanço Social e incorpora os dados relativos ao número de trabalhadores na Autarquia por cargo/carreira, escalão etário, antiguidade, habilitações, encargos com pessoal e formação profissional. Para a concretização deste documento, foi-me facultado o Balanço Social correspondente ao ano de 2014.

Considerando a redução do número de trabalhadores e o excesso permanente de trabalho, o documento de caracterização dos RH relativamente ao ano de 2014 ainda não tinha sido realizado. No início do estágio houve alguma ponderação quanto ao tema sobre o qual incidiria o relatório final de estágio. Após algumas indecisões, chegou-se à conclusão que seria pertinente um estudo mais voltado para os Recursos Humanos, nomeadamente para as

peçoas, dadas as alterações significativas que têm vindo a sentir-se a este nível ao longo dos anos. O estudo destas alterações permitiu-me observar mudanças significativas na autarquia.

Posto isto, realizei uma comparação destes mesmos dados, desde 2011 a 2014, para perceber quais as principais alterações verificadas e, a partir dos resultados, conseguir chegar a algumas conclusões.

2.2. Apoio nos procedimentos concursais decorrentes do período de estágio

Outra das atividades foi o apoio na elaboração dos vários procedimentos concursais que foram abrindo durante o estágio. Esta tarefa permitiu-me conhecer as várias fases do procedimento concursal e o modo como são aplicadas na prática neste Município.

As funções desempenhadas nesta área foram essencialmente a receção das candidaturas, bem como, o registo dos dados relativos a todos os candidatos. Tive ainda a oportunidade de elaborar as fichas de avaliação curricular e as fichas das entrevistas, após a realização das mesmas. Por vezes, foi necessário contactar alguns candidatos telefonicamente para obter informações adicionais, uma tarefa que esteve igualmente ao meu encargo.

Os procedimentos concursais abertos ao longo do estágio e em que tive a oportunidade de colaborar foram os seguintes: procedimento concursal para três assistentes operacionais auxiliares de ação educativa; procedimento concursal para um assistente técnico para a divisão de cultura e turismo; procedimento concursal para um técnico superior em serviço social; procedimento concursal para um técnico superior em nutrição; procedimento concursal para um técnico superior em auditoria e procedimento concursal para um chefe de divisão de finanças e património.

A maioria destes procedimentos estava presente no Mapa de Pessoal para o ano 2015 e deveu-se essencialmente a necessidades urgentes do Município que determinariam o bom funcionamento dos serviços. A legislação inerente a estes procedimentos foi fundamental na execução destas funções.

Já no último mês de estágio, tive a oportunidade de concretizar o recrutamento de 16 assistentes operacionais com recurso à bolsa do procedimento concursal decorrido no ano anterior. O número de assistentes operacionais foi definido com base nas necessidades urgentes do Complexo Desportivo Paulo Pinto, a fim de assegurar a vigilância, limpeza e bilheteira das piscinas exteriores. Isto significa, em primeiro lugar, foi necessário analisar a lista de candidatos aprovados no ano 2015 e contactar os 16 candidatos melhor posicionados de acordo com a listagem de ordenação final. Este contrato teria a duração de três meses,

decorrendo no período de junho a setembro. Neste contexto, devido à impossibilidade de alguns candidatos na ocupação do lugar proposto, foi necessário continuar a contactar os candidatos que se seguiam na lista de ordenação final. No total foram passíveis de reunir 14 assistentes operacionais. De seguida foi necessário proceder-se à elaboração dos contratos e à respetiva inscrição na segurança social, bem como - à criação de um processo individual para cada trabalhador com os respetivos dados: contrato de trabalho, curriculum vitae, certificados de experiência e formação profissional, certificado de habilitações literárias, cartão de cidadão, registo criminal, boletim de vacinas, número de identificação bancária, certificado de robustez e atualização do cadastro.

2.3. Balanço Social 2015

A importância do conceito de responsabilidade levou à necessidade de execução do Balanço Social na Administração Pública para uma maior transparência por parte das organizações respeitantes ao setor público.

Numa primeira fase, a apresentação do Balanço Social era requerida voluntariamente, segundo o decreto de lei nº155/92. No entanto, a fraca adesão que se verificou levou a que se tornasse obrigatória a apresentação anual do Balanço Social dos organismos autónomos da Administração Pública com mais de 50 funcionários.

O Balanço Social consiste num “instrumento de planeamento e de gestão dos RH dos serviços e organismos, incluído no ciclo anual de gestão” (Direção-Geral do Orçamento, 2014). Este documento deve ser elaborado anualmente no primeiro trimestre, dizendo respeito a 31 de Dezembro do ano anterior.

A Câmara Municipal de São João da Madeira cumprindo as imposições legais, elabora anualmente o Balanço Social que caracteriza o perfil da força de trabalho nomeadamente: o número de trabalhadores e a sua categoria profissional, a relação jurídica que possuem com a entidade, a distribuição etária, as habilitações literárias, o número de horas dispensadas para formações internas ou externas em que os trabalhadores participaram, a contabilização dos dias de ausência apresentando os consequentes motivos, os gastos despendidos com os funcionários bem como os respetivos encargos e prestações sociais, entre outros pontos que evidenciam o funcionamento dos serviços da autarquia.

Assim, o Balanço Social estabelece a responsabilidade social das organizações, demonstrando as falhas, os custos e o perfil dos recursos humanos.

Na prática, para a realização do Balanço Social respetivo ao ano 2015 foi necessário primeiramente proceder à recolha de dados relativos a esse ano. O apoio que pude fornecer nesta atividade incidiu na contabilização das faltas dos trabalhadores ao longo do ano e o motivo a que se deveram. Tive também a oportunidade de elaborar o relatório de formação profissional e o registo das férias.

Esta atividade foi bastante importante para o meu estudo, no sentido em que me permitiu compreender um conjunto de dados inerentes aos trabalhadores - e tirar algumas conclusões no que se refere à análise do número de trabalhadores por género, por antiguidade, por categoria, entre outros.

2.4. Organização de Contratos

Existem contratos medida emprego-inserção e contratos medida emprego-inserção +, programas de incentivo à empregabilidade do IEFP. O primeiro consiste na “realização de trabalho socialmente necessário por parte de desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou de subsídio social de desemprego” (IEFP). Já o segundo consiste na “realização de trabalho socialmente necessário por parte de beneficiários do rendimento social de inserção e outros desempregados inscritos, não beneficiários de prestações sociais” (IEFP).

Os contratos medida emprego-inserção destinam-se a desempregados inscritos nos serviços de emprego, beneficiários de subsídio de desemprego ou de subsídio social de desempregos. Os contratos medida emprego-inserção + destinam-se a desempregados inscritos nos serviços de emprego, beneficiários do rendimento social de inserção (RSI). Estes contratos são uma medida financiada pelo programa Portugal 2020.

A CM de São João da Madeira recorre a este tipo de contratos quando existe alguma ineficiência no preenchimento de postos de trabalho, isto é, os beneficiários não substituem um trabalhador, mas a sua colaboração permite melhorar o funcionamento dos serviços.

Inicialmente, a entidade candidata-se eletronicamente através do portal www.netemprego.gov.pt. Após obter a aprovação do IEFP, são agendadas entrevistas destinadas aos beneficiários selecionados para as mesmas. De seguida, são selecionados os beneficiários que melhor se enquadram aos postos de trabalho em causa e é comunicada a data de início de funções. Tendo em conta que este tipo de contratos tem a duração máxima de 12 meses, a data de cessação é definida de acordo com o término do financiamento do subsídio de desemprego pelo IEFP.

Os encargos com estes beneficiários são:

- Uma bolsa mensal que corresponde a 20% do IAS (Indexante de Apoios Sociais) que atualmente é de 419,22€;
- Subsídio de alimentação, conforme o valor praticado para a generalidade dos trabalhadores desta entidade;
- Em alguns casos subsídio de transporte, quando a pessoa pertence a outra freguesia que não seja São João da Madeira.

Os beneficiários dos CEI podem faltar até 4 dias por mês justificadamente para procura ativa de emprego. São ainda consideradas faltas justificadas, por motivo de doença e por cumprimento de deveres.

Para a realização de um contrato é estabelecido um modelo tipo pelo IEFP (anexo 2) para uma maior rapidez na concretização do processo. O contrato é realizado em duplicado, sendo que um exemplar é dirigido ao IEFP e outro ao Município.

Neste contexto, primeiramente houve a necessidade de organizar todo o arquivo existente respetivo a este tipo de contratos. Esta função permitiu-me compreender detalhadamente como se elaboram contratos medida emprego-inserção e quais os procedimentos a ter em conta para a concretização dos mesmos. Além disso, o agendamento das entrevistas com os respetivos candidatos, bem como, o registo dos dados dos mesmos após a realização das entrevistas foram outras das tarefas que me foram atribuídas. Posto isto, são selecionados os candidatos para o preenchimento dos postos de trabalho a ocupar, sendo que neste sentido, era da minha responsabilidade entrar em contacto com os mesmos para a convocação de início de funções.

Neste âmbito, realizei ainda, a atualização dos mapas de assiduidade mensais no respetivo site do IEFP www.netemprego.gov.pt, bem como, - os cálculos mensais, os encargos e o pedido de seguro de cada beneficiário.

2.5. Mapas de Férias

No Município de São João da Madeira a elaboração dos mapas de férias são da competência da divisão dos RH e devem ser realizados no início do ano - neste caso, do ano 2016. Deste modo, compete ao trabalhador verificar se o mapa está de acordo com os seus direitos, bem como fazer a respetiva marcação de férias para esse ano, através de acordo com o empregador. Se não for possível chegar-se a um acordo, compete ao empregador elaborar o mapa de férias com datas compreendidas entre 1 de Maio e 31 de Outubro, salvo parecer

favorável da comissão de trabalhadores e na inexistência de disposição de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho em contrário.

Segundo a Lei nº7/2009, os trabalhadores contam com 10 feriados úteis no ano de 2016. A legislação diz ainda que os trabalhadores têm direito a 22 dias de férias úteis por ano e a 1 dia de férias por cada 10 anos de serviço efetivo.

Assim, após a elaboração dos mapas de férias, foi-me conferida a responsabilidade de os verificar para que não existisse qualquer tipo de erro – fazer a impressão e entrega aos respetivos trabalhadores do Município. Por último, elaborei o mapa geral de férias de todos os trabalhadores para afixação na divisão dos RH.

2.6. Apoio na realização da ADSE

A ADSE consiste num organismo autónomo, chefiado por um diretor- geral sob a dependência do Ministério das Finanças. É composto ainda por um conselho consultivo, que inclui o Ministério da Saúde, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Serviços Sociais da Administração Pública, Direção-Geral das Autarquias Locais e sindicatos dos trabalhadores do Estado. São beneficiários do serviço de ADSE os trabalhadores com relação jurídica de emprego público da administração central, regional e local, desde que se encontrem inscritos na Caixa Geral de Aposentações ou na Segurança Social e não beneficiem de outro sistema de saúde integrado na Administração Pública.

Neste contexto, durante o período de estágio, tive como atividade a organização das despesas mensais dos trabalhadores em cada mês. Deste modo, também pude conferir se os códigos estavam corretamente registados e organizar toda a documentação relativa à ADSE.

2.7. Outras tarefas realizadas

O estágio curricular incidiu sobre diversas vertentes, todas elas relacionadas com a área de Recursos Humanos. Outra das atividades desenvolvidas foi a organização de arquivo -relativo à participação de seguros, estágios curriculares (2012-2015), estágios - emprego, abono de família, abono pré-natal e contratos medida emprego-inserção (2009-2015).

No período de estágio tive, ainda, a oportunidade de acompanhar de perto as eleições de 4 de Outubro de 2015 e ainda as eleições intercalares de 24 de Janeiro de 2016, realizadas devido ao facto de o atual Presidente Ricardo Oliveira Figueiredo, ter renunciado ao cargo. Deste modo, para a concretização das eleições foi necessário um apoio prévio ao nível da

organização. Durante estas duas fases, pude apoiar a Doutora Sofia Rocha nesta atividade, bem como, após as eleições, reunir toda a documentação necessária, como os votos e as presenças nas mesas, entre outros, para os respetivos locais (Tribunal de São João da Madeira, Tribunal de Aveiro e arquivo do Município de São João da Madeira).

Considerações Finais

Reflexão sobre o Estágio Realizado

A opção de realizar um estágio curricular para conclusão do Mestrado deveu-se essencialmente à motivação e ao interesse na aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico em contexto real de trabalho. O estágio permitiu-me, ainda, adquirir experiência e desenvolver as minhas competências enquanto futura profissional da área.

A escolha da entidade pública em causa deveu-se, em grande parte, a um contacto realizado anteriormente no âmbito de um trabalho académico. A disponibilidade demonstrada por parte da CM de São João da Madeira, mais concretamente, pela Doutora Sofia Rocha, levou-me a considerar que esta seria a organização mais adequada para o estágio a realizar, não só pela proximidade à minha zona de residência, mas também por estar localizado numa cidade de eleição ao nível de escolas e de serviços, no geral para se viver.

Enquanto entidade de acolhimento, a Câmara Municipal de São João da Madeira em conjunto com a minha orientadora, Doutora Sofia Rocha, proporcionaram-me uma experiência bastante gratificante. Considero que o estágio foi um desafio bastante positivo, não só pela consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de estudo, mas também pela preparação que obtive enquanto futura profissional da área.

Esta experiência no contexto em que se insere, foi bastante positiva, nomeadamente no que se refere às atividades desenvolvidas que se revelaram de extrema importância para o bom funcionamento do serviço e para meu enriquecimento enquanto profissional.

Conclusões

O presente relatório de estágio resulta da descrição das atividades desenvolvidas no Município de São João da Madeira, bem como de uma análise às imposições legais que têm vindo a afetar a GRH deste Município. Este trabalho contou ainda com uma secção direcionada para os procedimentos concursais, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção de trabalhadores no setor público.

As atividades descritas foram desenvolvidas na Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos e traduziram-se no acompanhamento e na participação direta nas tarefas que competem a este serviço, com destaque para a execução do Balanço Social e a abertura de novos procedimentos concursais. As tarefas em questão permitiram compreender o tema

em estudo, a evolução da GRH e o processo de recrutamento e seleção, dando-lhe uma base prática complementar.

Desde 2011, devido à negociação de um programa de ajustamento em troca de um empréstimo, o Orçamento de Estado impõe a redução contínua do número de trabalhadores nas autarquias. Durante o período de estágio foi possível perceber que a CM de São João da Madeira tem procedido ao cumprimento das restrições legais, tendo vindo a reduzir incessantemente o número total de trabalhadores do Município.

Relativamente aos procedimentos concursais para emprego público concluiu-se que este processo é ainda bastante burocrático e demoroso, principalmente devido à obrigatoriedade do cumprimento de normas legislativas previamente estabelecidas para todos os Municípios. Assim, no âmbito de uma possível contratação pública existe um conjunto de tramites a ter em conta e que devem ser cumpridos em todas as fases do processo, até à sua conclusão.

Devido às limitações da Administração Local, o processo de recrutamento tem vindo a demonstrar-se lento e complexo, dado que, em média, demora seis meses a cumprir os requisitos legais estabelecidos para o procedimento. Neste sentido, durante o período de estágio não tive a oportunidade de acompanhar todos os procedimentos desde a sua abertura, dado que em alguns casos o procedimento já se encontrava a decorrer.

É importante referir que o Município continua a dar resposta às necessidades da cidade e dos munícipes, apesar das imposições para a diminuição contínua de trabalhadores – ou seja, esta redução traduz-se numa falta de pessoal nos diversos serviços. Verifica-se que existe uma grande necessidade de trabalhadores em alguns setores, nomeadamente na área da limpeza e higienização dos serviços, recursos humanos e obras municipais. Esta falta é compensada com a colaboração de todos os trabalhadores, traduzindo-se num número de horas de trabalho superior ao estipulado na lei. No caso concreto da Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos, as assistentes técnicas que exercem funções neste serviço veem-se, muitas vezes, obrigadas a prolongar o seu horário para além das sete horas diárias, de modo a dar resposta aos pedidos diários que recebem.

Como referido ao longo do relatório, os contratos medida emprego-inserção destinam-se a beneficiários desempregados inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional. Com a insuficiência do número de trabalhadores, o Município de São João da Madeira, por vezes, recorre a este tipo de contratos, no sentido de atenuar as dificuldades relatadas. Muito embora não resolvam totalmente o problema, estes contratos possibilitam um melhor e mais eficaz funcionamento do serviço.

Neste contexto e da experiência adquirida ao longo do período de estágio, apresentarei algumas propostas que considero interessantes para uma melhoria contínua do funcionamento dos serviços no Município de São João da Madeira.

No sentido de melhorar a comunicação interna do Município uma das propostas apresentadas seria a elaboração de um questionário destinado ao responsável de cada serviço, que incidisse sobre a satisfação dos resultados alcançados num dado período de tempo, em conjunto com os seus trabalhadores. O objetivo seria fomentar uma maior aproximação e interação entre os trabalhadores de cada serviço e o respetivo superior hierárquico do Município. Esta proposta permitiria, ainda, perceber as principais lacunas de cada serviço e, consequentemente, a melhor forma de colmatá-las. Na sequência deste questionário, realizar-se-ia uma reunião das chefias de cada serviço com o Senhor Presidente, no sentido de discutir possíveis melhoramentos, estabelecendo políticas de orientação para uma melhoria contínua dos resultados. Esta ferramenta poderia refletir-se de forma positiva, nomeadamente, na melhoria da qualidade de cada serviço do Município e numa melhor relação entre chefias e funcionários, possibilitando identificar mecanismos de estímulo ao combater dos cortes de orçamentação impostos e do congelamento de carreiras.

De acordo com aquilo que foi possível observar e estudar durante a realização do relatório (página 28), a questão da formação profissional é outro dos aspetos que deve ser tido em consideração e que acredito necessitar de um impulso. Neste sentido, deveria estabelecer-se um plano de formação no início do ano, cuja preparação teria como grandes objetivos detetar as áreas com maior necessidade de formação e conhecer as necessidades dos trabalhadores. Esta proposta faz ainda mais sentido tendo em consideração que vários trabalhadores do Município frequentam ações de formação de livre vontade, de modo a adquirir novos conhecimentos na área em que se encontram inseridos.

No sentido de combater a redução contínua do número de trabalhadores, é importante apostar no desenvolvimento e na melhoria do desempenho dos atuais trabalhadores do Município de São João da Madeira, considerando importante a implementação das propostas apresentadas.

Não obstante as limitações atravessadas pelo setor neste momento, durante o período de estágio foi possível perceber que o Município oferece um serviço de qualidade irrepreensível, apresentando resultados positivos e dando resposta às necessidades dos munícipes de forma eficaz. Os serviços do Município mantêm uma boa e rápida capacidade de resposta aos inúmeros pedidos que recebem diariamente, em grande parte devido ao esforço feito pelos trabalhadores no sentido de assegurar a máxima qualidade.

Referências Bibliográficas

- Araújo, J. F. (2005). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Universidade do Minho, Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3274/1/W.P.%20JFAra%C3%BAj%20o.pdf>. [Acedido em novembro de 2015]
- Barradas (2002) “A Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais”, in Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 311-326.
- Bilhim, João (2004), *A Governação nas Autarquias Locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação, edição eletrónica. Disponível em [http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual I.pdf](http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual%20I.pdf). [Acedido em novembro de 2015]
- Burine, L. (2014). *Burocracia versus Managerialismo*. Obtido de Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro. Disponível em http://www.academia.edu/10157093/Burocracia_e_managerialismo. [Acedido em maio de 2016]
- Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e Seleção de Pessoal* (6ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Freitas do Amaral, D. (2000). *Curso de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Gaspar, J. (2013). *Órgãos das Autarquias*. Obtido de Instituto Sá Carneiro. Disponível em <http://www.institutosacarneiro.pt/pdf/blitz/autarquias/orgaos%20das%20autarquias.pdf>. [Acedido em dezembro de 2015]
- Governo, de Portugal (2006). *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)*. Disponível em http://asficpj.org/temas/estudos/Modelo_PRACE.pdf. [Acedido em março de 2016]
- Llorens, J. J., Kellough, J. E. (2007). A Revolution in Public Personnel Administration: the growth of web-based recruitment and selection processes in the federal service. *Public Personnel Management*, Vol. 36 (3), 207-221.
- Lopes, A., Rodrigues, C. (2010). A Modernização da Administração Pública passa por uma Revolução Burocrática. *Revista Lusíada: Economia & Empresa*, 95-139. Disponível em <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/866/1032>. [Acedido em fevereiro de 2016]

- Machado, B. (2014). Contratação Pública e Concorrência nos Procedimentos de Ajuste Direto. (U. d. Aveiro, Ed.) Obtido de Repositório Universidade de Aveiro. Disponível em <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/14260/1/Contrata%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20e%20concorr%C3%A2ncia%20nos%20procedimentos%20por%20ajuste%20direto.pdf>. [Acedido em março de 2016]
- Madureira, C. (2015). A Reforma da Administração Pública Central no Portugal Democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista da Administração Pública*, 547-562.
- Massuanganhe, J. (2011). As Expectativas Humanas na Administração e as Implicações na qualidade do Serviço Público. Universidade Agostinho Neto: Faculdade de Direito. Angola. Disponível em http://israeljacobmassuanganhe.blogspot.pt/2011_11_01_archive.html. [Acedido em janeiro de 2016]
- Mozzicafreddo, J. (2007). Interesse Público, Estado e Administração. Oeiras: Celta Editora.
- Neves, A. (2013). *O Recrutamento de Trabalhador Público*. Provedor de Justiça. Lisboa. Disponível em [http://www.provedorjus.pt/site/public/archive/doc/O Recrutamento de Trabalhador Publico.pdf](http://www.provedorjus.pt/site/public/archive/doc/O%20Recrutamento%20de%20Trabalhador%20Publico.pdf). [Acedido em dezembro de 2015]
- Pereira, L., Spick L. (2008). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial* (7ª ed.). Brasil: Editora FGV.
- Pires, M. L. (2014). *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*. Coimbra: Almedina.
- Quinta, P. J. (2013). Evolução e Caracterização da Administração Pública Portuguesa . *Proelim: Revista da Academia Militar*, 185-230.
- Rocha, J.A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, L.C.A. (2002). Os Novos desafios à gestão pública, in Elias Quadros. A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão. Lisboa: INA.
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. (I. SOCIUS, Ed.) Obtido de Repositório da Universidade de Lisboa. Disponível em https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf. [Acedido em novembro de 2015]
- Silva, D. D. (2015). *O Impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81583/2/126969.pdf>. [Acedido em janeiro de 2016]

- Sousa, J. (2015). *Concursos para a Função Pública: tudo o que precisa de saber*. Obtido de Ekonomista. Disponível em <http://www.e-konomista.pt/artigo/concursos-para-a-funcao-publica/>. [Acedido em janeiro de 2016]
- Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - métodos e práticas (4ª Ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Tareco, B., Marques, M. (2012). *Guia do Procedimento Concursal*. Obtido de Secretaria-Geral do Ministério da Educação e da Ciência. Disponível em http://www.secgeral.mec.pt/sites/default/files/guia_do_procedimento_concursal.pdf. [Acedido em dezembro de 2015]
- Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>. [Acedido em janeiro de 2016]

Documentos Institucionais

- Câmara Municipal de S. João da Madeira (2014), “Caracterização dos Recursos Humanos do Município de São João da Madeira”. Balanço Social 2014: São João da Madeira.
- Caracterização dos Postos de Trabalho (2015). Câmara Municipal de S. João da Madeira.
- Mapa de Pessoal (2015). Câmara Municipal de S. João da Madeira. Disponível em www.cm-sjm.pt/files/20/20850.pdf

Páginas da Internet consultadas

- Câmara Municipal de São João da Madeira
www.cm-sjm.pt
- Direção- Geral da Administração e Emprego Público
<http://www.dgaep.gov.pt/>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional
www.iefp.pt

- Instituto Nacional de Estatística
www.ine.pt
- Pordata
<http://www.pordata.pt/>
- Via Michelin
<https://www.viamichelin.pt/>

Legislação consultada

- Código dos Contratos Públicos (Procuraria Geral- Distrital de Lisboa 29 de janeiro de 2008). Disponível em
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2063&tabela=leis.
[Acedido em novembro de 2015]
- Constituição da República Portuguesa. Disponível em
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
. [Acedido em novembro de 2015]
- Decreto - Lei n.º 155/92 de 28 de julho. Disponível em
www.dgo.pt/legislacao/Documents/DecLei-155-92_28JUL-RAFE.pdf. [Acedido em
janeiro de 2016]
- Decreto - Lei n.º 190/96 de 9 de outubro. Disponível em
<https://dre.pt/application/file/233034>. [Acedido em janeiro de 2016]
- Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, Código do Trabalho. Disponível em
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_estrutura.php?tabela=leis&nid=1047&nverso=&tabela=leis&so_miolo. [Acedido em março de 2016]
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Lei nº. 35/2014 (Procuradoria Geral Distrital de Lisboa 20 de Junho de 2014). Disponível em
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2171&tabela=leis.
[Acedido em novembro de 2015]
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações. Disponível em
http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1048&tabela=leis.
[Acedido em fevereiro de 2016]

- Lei nº 75/2013 de 12 de setembro, Regime Jurídico das Autarquias Locais. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis. [Acedido em abril de 2016]
- Portaria nº83-A/2009, de 22 de janeiro, Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concursal Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=1824A0007&nid=1824&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&nversao. [Acedido em janeiro de 2016]

Anexo 1 - Tramitação do Procedimento Concursal

Fases do Procedimento Concursal	Descrição
<u>1ª: Atos Preparatórios</u> LVCr: n.º6 do art.º 6.º e n.º 1 do art.º 50.º Portaria: art.ºs. 4º e alínea c) do nº2 e nº3 do artº 22º	<u>Serviços</u> - Identificação da necessidade de recrutamento face ao mapa de pessoal - Elaboração da proposta para abertura do procedimento - Cabimento prévio e pedido de confirmação de cabimento à DGO - Consulta da reserva de recrutamento na C.M. - Consulta à ECCRCV (se não existir reserva no serviço) - Obtenção de parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas Finanças e pela Administração Pública, com vista ao recrutamento de pessoal com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável e sem relação jurídica de emprego previamente estabelecida, caso não existam candidatos em reserva e desde que reunidos os pressupostos no nº6 do art. 6º da LVCr. - Despacho de abertura (não existindo candidatos em reserva determina-se a abertura de procedimento concursal comum ou para constituição de reservas de recrutamento, consoante o que se pretenda). <u>Júri</u> - Elaboração da ata de definição de critérios
<u>2ª: Publicitação</u> Portaria: n.ºs 1 e 2 do art.º 19º	<u>Serviços</u> Publicação do aviso integral - Envio do aviso para publicação na 2ª série do DR. - Colocação na BEP (Bolsa de Emprego Público) - Disponibilização na página eletrónica do serviço Publicação do aviso por extrato - Anúncio em jornal de expansão nacional - Outros (facultativo)
<u>3ª: Candidaturas</u> Portaria: artºs 27º e 28º	<u>Candidatos</u> Apresentação das candidaturas e dos documentos - dentro do prazo mencionado no aviso, o qual não pode ser inferior a 10 nem a 15 dias, contados da data da publicação do aviso no DR. <u>Serviços</u> Receção das candidaturas e remessa imediata para o Presidente do júri.
<u>Fase 4: Apreciação das candidaturas e</u> <u>Audiência dos interessados</u> Portaria: artºs 29º, 30º e 31º. CPA: art.º 100º e ss	<u>Júri</u> Apreciação das candidaturas - nos 10 dias úteis seguintes ao termo do prazo para apresentação das candidaturas. - Havendo candidaturas a excluir do procedimento: Notificação dos candidatos no âmbito da audiência dos interessados - nos 5 dias úteis seguintes ao termo do prazo para apreciação das candidaturas. <u>Candidatos</u> Pronuncia dos candidatos - em prazo não inferior a 10 dias úteis a contar consoante os casos: - Da data do recibo de entrega do correio eletrónico. - Da data do registo do ofício, respeitada a dilação de 3 dias do correio. - Da data da notificação pessoal. - Da data de publicação do aviso na 2ª série do DR. <u>Júri</u> Apreciação pelo júri das questões suscitadas na pronúncia e deliberação final sobre se mantém ou não a exclusão: - No prazo de 10 dias úteis, finda a realização da audiência dos interessados ou - No prazo de 20 dias, se os interessados ouvidos forem em n.º superior a 100. Notificação da deliberação de exclusão/ não admissão (caso se mantenha).

	<p><u>Candidatos</u> Recurso hierárquico ou tutelar da deliberação de exclusão/ não admissão (facultativo). Júri -Não havendo candidatos a excluir: Convocação dos candidatos admitidos para a realização do 1.º método de seleção- nos 5 dias úteis seguintes ao termo do prazo para apreciação das candidaturas- ou início, no mesmo prazo, da realização dos métodos de seleção que não exijam a presença de candidatos.</p>
<p><u>5ª: Aplicação dos métodos de seleção (inicial e intercalares)</u> Portaria: art.ºs 6º a 18º, 32º e 33º LVCR: art.º 53.º</p>	<p><u>Júri</u> No prazo de 5 dias úteis após o termo do prazo para apreciação das candidaturas- no caso de todos os candidatos serem admitidos- ou da deliberação final sobre exclusão, no caso de haver candidatos excluídos- o júri inicia a aplicação dos métodos de seleção, procedendo da seguinte forma: - Em caso de admissão de candidatos que não possuam o nível habilitacional (desde que prevista na abertura do procedimento tal possibilidade, nos termos do art.º 51º da LVCR) procede-se à notificação dos restantes candidatos. - Convocação dos candidatos admitidos, indicando a data, hora, horário e local para a realização do 1º método de seleção, quando este exija a presença dos candidatos (ex. prova de conhecimentos). - Realização dos procedimentos relativos à aplicação dos métodos de seleção que não exijam a presença dos candidatos (ex. avaliação curricular). - Convocação dos candidatos aprovados para a realização do método de seleção seguinte. Nota: Em cada método de seleção intercalar é sempre feita a publicitação dos resultados obtidos através de lista ordenada alfabeticamente, a qual é afixada em local visível do serviço e disponibilizada na sua página electrónica.</p>
<p><u>6ª: Lista unitária de ordenação final e Audiência dos interessados</u> Portaria: Art.ºs 34º, 35º e 36º LVCR: alínea c) do n.º 1 do art.º 54.º CPA: Art.ºs 100º e ss</p>	<p><u>Júri</u> - Elaboração da lista unitária de ordenação final- no prazo de 10 dias úteis após a aplicação do último método de seleção. - Notificação dos candidatos aprovados e candidatos excluídos no decurso da aplicação dos métodos de seleção para a audiência dos interessados- nos 5 dias úteis seguintes após a elaboração da lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados. <u>Candidatos</u> - Pronúncia dos candidatos- em prazo não inferior a 10 dias, nos termos do CPA. <u>Júri</u> - Apreciação das questões suscitadas na pronúncia da deliberação final sobre a exclusão- no prazo de 10 ou 20 dias úteis contado após o termo do prazo para os interessados se pronunciarem, consoante os candidatos ouvidos sejam em nº inferior ou superior a 100. - Envio para a entidade competente da lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados e restantes deliberações para efeitos de homologação- no prazo de 5 dias úteis após a conclusão da audiência dos interessados.</p>
<p><u>7ª: Homologação e Recurso Hierárquico</u> Portaria: art.ºs 36º e 39º</p>	<p>- Homologação pelo dirigente máximo do serviço, da lista unitária de ordenação final. O ato de homologação é notificado a todos os candidatos (admitidos e excluídos no decurso da aplicação dos métodos de seleção). - Publicação da lista homologada: <ul style="list-style-type: none"> • Na 2ª série do DR • Na página eletrónica do serviço - Afixação nas instalações do serviço. - Do ato de homologação cabe recurso hierárquico ou tutelar facultativo, o qual não suspende os procedimentos subsequentes.</p>

<p><u>8ª: Recrutamento e negociação da posição remuneratória</u></p> <p>Portaria: art.º 37º</p> <p>LVCR: n.º 1 do art.º 54.º, art.º 55.º</p>	<p><u>Recrutamento</u></p> <p>O recrutamento efetua-se pela ordem decrescente da ordenação final dos candidatos, nos seguintes termos:</p> <p>1º Candidatos que se encontrem em situação de mobilidade especial e, esgotados estes;</p> <p>2º Candidatos com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente constituída;</p> <p>3º Restantes candidatos, no caso de o procedimento ter sido aberto nos termos do nº6 do artigo 6º da LVCR.</p> <p><u>Negociação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A negociação obedece à ordem prevista para o recrutamento e é feita por escrito. - Recusada a proposta não pode ser oferecida posição remuneratória superior aos restantes. - A documentação da negociação é pública. - Há, em casos excecionais, devidamente fundamentos, a possibilidade de substituir a negociação individual por proposta de adesão.
<p><u>9ª: Cessação do procedimento concursal</u></p> <p>Portaria: art.º 38º</p>	<p><u>Regra geral o procedimento cessa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Por ocupação dos postos de trabalho. - Por inexistência ou insuficiência de candidatos. - Por falta de acordo na negociação com os candidatos constantes da lista de ordenação final. <p><u>Exceionalmente o procedimento pode cessar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Por ato devidamente fundamentado da entidade responsável pela sua realização, desde que, cumulativamente: <ul style="list-style-type: none"> • Tal ato seja homologado pelo respetivo membro do Governo e • Não se tenha ainda procedido à ordenação final dos candidatos.

Fonte: “Guia do Procedimento Concursal”, Secretaria-Geral do Ministério da Educação e da Ciência.

Anexo 2: Contrato Medida Emprego-Inserção



CONTRATO EMPREGO-INSERÇÃO

**Celebrado no âmbito da Medida Contrato Emprego-Inserção
Desempregados Beneficiários das Prestações de Desemprego**

Portaria n.º 128/2009, de 30 de janeiro, alterada pelas Portarias n.º 294/2010, de 31 de maio, n.º 164/2011, de 18 de abril, n.º 378-H/2013, de 31 de dezembro, n.º 20-B/2014, de 30 de janeiro e regulamentada pelo Despacho n.º 1573-A/2014, de 30 de janeiro.

Entre (Denominação, forma jurídica e atividade da entidade), com sede em _____ Concelho de _____ e Distrito de _____, Pessoa Coletiva n.º _____, representada por _____ na qualidade de (identificação completa do(s) representante(s) da entidade com poderes para o ato) _____, como primeiro outorgante, e (nome) _____, portador do documento de identificação n.º _____ emitido pelo Arquivo Identificação de _____, em _____, residente em _____ Concelho de _____ e Distrito de _____, Contribuinte n.º _____, como segundo outorgante, é ajustado o presente contrato, no âmbito das Medidas Contrato Emprego-Inserção, que sujeitam às cláusulas seguintes:

CLÁUSULA 1ª (Objeto)

1. O primeiro outorgante obriga-se a proporcionar ao segundo outorgante, que aceita, a execução de trabalho socialmente necessário, na área de _____, no âmbito do Projeto por si organizado e aprovado em ____/____/____ no âmbito da Portaria n.º 128/2009, de 30 de janeiro, alterada pelas Portarias n.º 294/2010, de 31 de maio, n.º 164/2011, de 18 de abril, n.º 378-H/2013, de 31 de dezembro, n.º 20-B/2014, de 30 de janeiro e regulamentada pelo Despacho n.º 1573-A/2014, de 30 de janeiro, pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, adiante designado por IEFP, IP, nos termos da supra mencionada medida.

2. O primeiro outorgante não pode exigir ao segundo outorgante o desempenho de tarefas que não se integrem no projeto aprovado, e as atividades a desenvolver não podem corresponder ao preenchimento de postos de trabalho.

CLÁUSULA 2ª (Local e horário)

A prestação de trabalho socialmente necessário, referida no número 1 da cláusula primeira, terá lugar no(a) _____ e realizar-se-á de acordo com o horário que legal e convencionalmente está em vigor para o setor de atividade onde se insere o projeto da medida contrato emprego-inserção (devendo decorrer a tempo completo) e conforme acordado entre as partes no presente contrato, ou seja, das _____ às _____.

CLÁUSULA 3ª

(Direitos dos beneficiários das prestações de desemprego)

1. O segundo outorgante tem direito a receber do primeiro outorgante:

a) Uma bolsa mensal complementar, de montante correspondente a 20% do Indexante dos Apoios Sociais (IAS – fixado em 419,22€);

b) Refeição ou subsídio de alimentação referente a cada dia de atividade, de valor correspondente ao atribuído à generalidade dos trabalhadores do primeiro outorgante ou, na sua falta, ao atribuído aos trabalhadores que exerçam funções públicas;

c) O pagamento das despesas de transporte, entre a residência habitual e o local de atividade, se não for assegurado o transporte até ao local de execução do projeto;

d) Caso o primeiro outorgante não assegure o transporte entre a residência habitual e o local da atividade, deve pagar as despesas de transporte no montante equivalente ao custo das viagens realizadas em transporte coletivo ou, se não for possível a sua utilização, subsídio de transporte mensal no montante máximo de 12,5% do IAS, salvo situações excecionais e devidamente fundamentadas, a apreciar pelo IEFP;

e) Um seguro que cubra os riscos que possam ocorrer durante e por causa do exercício das atividades integradas no projeto de trabalho socialmente necessário;

f) Gozar, se assim o entender, de um período de dispensa até 30 dias consecutivos, devendo ser deduzidos os dias de dispensa do cumprimento de deveres, já gozados, previstos no regime jurídico de proteção no desemprego. Em caso de suspensão do contrato, por motivo relativo ao primeiro outorgante, os dias de suspensão são contabilizados como dias de dispensa.

2. O primeiro outorgante compromete-se a respeitar as condições de segurança e saúde no trabalho a que estiver obrigado nos termos legais e convencionais do setor de atividade em que se integra.

3. O segundo outorgante disporá de um período até ao limite de horas correspondentes a 4 dias por mês, para efetuar diligências de procura ativa de emprego, devendo comprovar a efetivação das mesmas.

CLÁUSULA 4ª

(Deveres dos beneficiários das prestações de desemprego)

1. São deveres do segundo outorgante:

a) Aceitar a prestação de trabalho necessário no âmbito do projeto, desde que aquele reúna, cumulativamente, as seguintes condições:

a1) Seja compatível com a capacidade física e com a qualificação ou experiência profissional do segundo outorgante;

a2) Consista na satisfação de necessidades sociais ou coletivas, ao nível local ou regional;

a3) Permita a execução das tarefas de acordo com as normas legais de segurança e saúde no trabalho;

a4) Não corresponda ao preenchimento de postos de trabalho nos quadros de pessoal do primeiro outorgante.

b) Tratar com urbanidade o primeiro outorgante, seus representantes e demais colaboradores, bem como os outros participantes no projeto;

c) Guardar lealdade ao primeiro outorgante, designadamente, não transmitindo para o exterior, informações de que tenha tomado conhecimento durante a execução do projeto;

d) Utilizar com cuidado e zelar pela boa conservação de equipamentos e demais bens que lhe sejam confiados, pelo primeiro outorgante ou seus representantes, no decurso da execução do projeto;

- e) Responder, pela forma e no prazo solicitado, a todos os inquéritos relativos ao projeto formulados pelo Serviço de Emprego, após a sua conclusão;
- f) Comparecer nos serviços do IEFP, IP, sempre que for convocado;
- g) Aceitar emprego conveniente e/ou formação profissional considerada relevante para a integração no mercado de trabalho, caso lhe venha a ser proposto pelo IEFP, IP no decorrer do projeto;
- h) Comunicar ao primeiro outorgante o gozo dos dias de dispensa conforme previsto no regime jurídico de proteção no desemprego, com a antecedência de 30 dias.

CLÁUSULA 5ª **(Faltas e seus efeitos)**

1. As faltas podem ser justificadas ou injustificadas, nos termos gerais aplicáveis à generalidade dos trabalhadores do primeiro outorgante.
2. As faltas injustificadas determinam sempre o desconto na bolsa mensal complementar atribuída, correspondente ao período de ausência.
3. Constitui causa de rescisão do presente contrato a ocorrência de:
 - a) Mais de cinco faltas injustificadas seguidas ou interpoladas;
 - b) Faltas justificadas durante quinze dias consecutivos ou interpolados.
4. As faltas justificadas não retiram ao segundo outorgante o direito à bolsa mensal complementar, correspondente aos dias em falta, sem prejuízo do disposto no número anterior.
5. O segundo outorgante não terá direito ao recebimento da bolsa mensal complementar, quando seja acionado o seguro, durante o período de falta por motivo de acidente.
6. As faltas por motivo de convocatória pelo IEFP, IP tendo em vista a obtenção de emprego ou a frequência de ações de formação profissional, são consideradas faltas justificadas.

CLÁUSULA 6ª **(Suspensão do contrato)**

1. O segundo outorgante pode suspender o contrato por motivo de doença, maternidade ou paternidade durante um período não superior a seis meses.
2. Durante a suspensão do contrato não é devida pelo primeiro outorgante ao segundo outorgante, a bolsa mensal complementar e os restantes apoios previstos.
3. O primeiro outorgante pode suspender o contrato por facto a ele relativo, nomeadamente, por encerramento temporário do estabelecimento onde decorre a atividade, por período não superior a 1 mês.
4. A suspensão do contrato depende de autorização do IEFP, IP, concedida no prazo de 5 dias úteis após o pedido do primeiro ou do segundo outorgante, o qual deve ser formalizado por escrito, indicando o fundamento e a duração previsível da suspensão, com a antecedência mínima de 8 dias úteis ou, quando tal for manifestamente impossível, até ao dia seguinte ao facto que deu origem ao pedido de suspensão.

CLÁUSULA 7ª **(Cessação e resolução do contrato emprego-inserção)**

1. O contrato emprego-inserção cessa no termo do prazo que foi fixado ou, ainda, quando o segundo outorgante:

- a) Obtenha emprego conveniente ou inicie uma ação de formação profissional;
- b) Recuse emprego conveniente ou uma ação de formação profissional;
- c) Passe à situação de reforma;
- d) Perca o direito ao subsídio de desemprego ou ao subsídio social de desemprego.

2. No caso de cessação do presente contrato, por motivos de passagem à situação de reforma ou de integração em ação de formação profissional, através de outra entidade que não o IEFP, IP, o segundo outorgante obriga-se a comunicar, por escrito, ao primeiro outorgante com a indicação do fundamento e com a antecedência mínima de oito dias.

3. A violação grave ou reiterada dos deveres do segundo outorgante confere ao primeiro outorgante o direito de rescindir o presente contrato, cessando imediatamente todos os direitos dele emergentes.

4. O primeiro outorgante pode proceder à resolução do presente contrato se o segundo outorgante:

- a) Utilizar meios fraudulentos nas suas relações com o primeiro outorgante;
- b) Faltar injustificadamente durante cinco dias consecutivos ou interpolados;
- c) Faltar justificadamente durante quinze dias consecutivos ou interpolados;
- d) Desobedecer às instruções sobre o exercício da atividade, provocar conflitos repetidos ou não cumprir as regras e instruções de segurança e saúde no trabalho;
- e) Não cumprir o regime de faltas das ações de formação prévia quando previstas no projeto.

5. A resolução do contrato por qualquer dos motivos referidos no número anterior deve ser comunicada, por escrito ao segundo outorgante, com a indicação do fundamento e com a antecedência mínima de oito dias.

CLÁUSULA 8ª (Renovação)

1. O primeiro outorgante deve informar o IEFP, IP da intenção de renovação, ou não, do contrato emprego-inserção, comunicando a decisão obrigatoriamente por escrito ao segundo outorgante, com a antecedência mínima de 8 dias úteis em relação ao termo do respetivo prazo, sob pena de caducidade do mesmo.

2. Caso seja autorizada a renovação do presente contrato, há lugar a um aditamento.

CLÁUSULA 9ª (Alterações supervenientes - efeitos)

1. Quando o primeiro outorgante não puder cumprir integralmente o projeto, por razões alheias à sua vontade e a si não imputáveis, poderá proceder aos necessários ajustamentos, que passarão, depois de aprovados pelo IEFP, IP, a vincular o segundo outorgante a partir da data em que deles tenha tomado conhecimento, considerando-se como parte integrante do contrato emprego-inserção estabelecido entre as partes.

2. As alterações ao projeto, pelos motivos referidos no número anterior, não desobrigam os outorgantes do cumprimento dos seus deveres recíprocos nem prejudicam o exercício recíproco dos seus direitos, nos termos referidos naquele número.

CLÁUSULA 10ª
(Duração)

O presente contrato vigorará pelo período estabelecido para a execução do projeto, sem prejuízo do disposto das cláusulas 6ª a 8ª, tendo início em ____/____/____ e terminando no dia ____/____/____.

Feito em _____ aos ____/____/____.

Em duplicado, assinado por ambos os outorgantes, ficando um exemplar na posse de cada um dos outorgantes e cópia do contrato a apresentar no respectivo Serviço de Emprego.

O Primeiro Outorgante

O Segundo Outorgante

DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos, Eu _____ (*nome*), portador do _____ (*tipo do documento de identificação*), número _____ (*número do documento de identificação*), válido até _____ (*data*), com o NISS _____ (*número*), nascido a _____ (*data*), declaro, sob compromisso de honra, relativamente ao meu agregado familiar (incluindo o próprio) a seguinte composição:

- Número de pessoas do agregado familiar
- Número de pessoas desempregadas do agregado familiar
- Número de pessoas inativas do agregado familiar
[domésticos (as), reformados (as), estudantes com 25 ou mais anos de idade e crianças dependentes (menos de 18 anos de idade ou inativos (as) entre os 18 e os 24 anos de idade)]
- Número de crianças dependentes do agregado familiar
(menos de 18 anos de idade ou inativos (as) entre os 18 e os 24 anos de idade)

_____, ____ de _____ de _____

(O Declarante)

Fonte: NetEmprego (disponível em www.netemprego.gov.pt/iefp/index.jsp)